

76
19.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



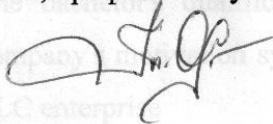
Тимошук Петро Олександрович
(студент групи МО-65)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

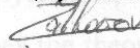
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

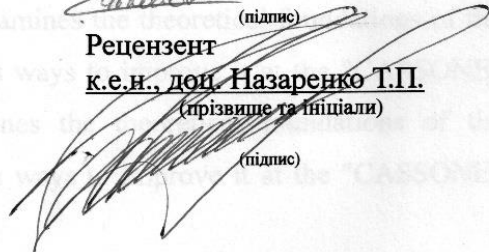


Керівник роботи:
д.філос Захаров Д.М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Назаренко Т.П.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир 2024 рік

ЗМІСТ

Вступ.....	2
<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління системою мотивації працівників на підприємстві.....</i>	<i>5</i>
1.1. Сутність управління системою мотивації працівників на підприємстві.....	5
1.2. Функції та принципи управління кадровою політикою підприємства.....	11
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації працівників на підприємстві.....	15
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства	21
Висновки до розділу 1.....	26
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та шляхи вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «CASSONE».....</i>	<i>27</i>
2.1. Загальна характеристика підприємства	27
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	32
2.3. Оцінка системи мотивації працівників на підприємстві	36
2.4. Шляхи вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві	43
<i>Висновки до розділу 2</i>	<i>49</i>
<i>Висновки</i>	<i>51</i>
<i>Список використаних джерел</i>	<i>55</i>
<i>Додатки.....</i>	<i>62</i>
Додаток А	62
Додаток Б.....	64
Додаток В	66

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку економічного середовища, управління системою мотивації працівників набуває надзвичайної важливості. У контексті постійних змін у суспільстві, технологічного прогресу та зростаючих очікувань споживачів, ефективне управління системою мотивації стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «CASSONE».

Сучасні працівники мають вищі вимоги до умов праці, кар'єрного росту та балансу між роботою і особистим життям. Підприємства, що можуть запропонувати ефективну систему мотивації, здатні залучити та утримати талановитих фахівців.

Нові виклики, що виникають перед підприємствами, вимагають постійної адаптації та вдосконалення системи мотивації. Важливим завданням є залучення та утримання висококваліфікованих та мотивованих співробітників, які забезпечать конкурентоспроможність компанії на ринку.

Система мотивації ТОВ «CASSONE» спрямована на формування та підтримку позитивної організаційної культури, що сприяє залученню та збереженню талановитих працівників, підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Важливою складовою системи мотивації є передача та збереження знань і навичок співробітників, що забезпечує стабільність та стійкість підприємства.

Розробка ефективних методів навчання, менторства та розвитку кадрів, створення справедливої системи оплати праці, розвиток системи мотивації та створення комфортних умов праці є важливими завданнями системи мотивації на підприємстві ТОВ «CASSONE». Такий підхід допоможе забезпечити високу ефективність роботи колективу та досягнення стратегічних цілей компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження управління системи мотивації підприємства та розроблення заходів для її подальшого удосконалення.

Для досягнення мети, слід вирішити наступні **завдання**:

- вивчити сутність кадрової політики на підприємстві;
- визначити функції та принципи кадрової політики підприємства;
- визначити методичні засади кадрової політики на підприємстві;
- описати загальну характеристику кадрової політики на підприємстві ТОВ «CASSONE»;
- проаналізувати діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- сформулювати оцінку стану кадрової політикою на підприємстві;
- визначити шляхи вдосконалення кадрової політики підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є система мотивації працівників на підприємстві ТОВ «CASSONE».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи мотивації на підприємстві.

Методи дослідження. Системно-структурний підхід розглядає кадрову політику підприємства як цілісну, структуровану систему. Для досягнення поставлених цілей дослідження використовувалися не тільки загальновизнані методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та системного підходу, але й спеціалізовані методи, специфічні для кадрової політики.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела, такі як статті та фахові публікації вітчизняних дослідників, навчальні матеріали та методичні посібники, чинне законодавство України, фінансова звітність підприємства ТОВ «CASSONE».

Практичне значення одержаних результатів має значення у встановленні та обґрунтуванні способів і заходів для покращення управління системи мотивації працівників на підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 52 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 57 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність управління системою мотивації працівників на підприємстві

В сучасному XXI столітті, ефективне управління персоналом стає ключовим для організацій. Гостра глобальна конкуренція змусила компанії модернізувати свої методи, зокрема, шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів[8].

Українська економіка пройшла значні перетворення через війну. Підприємства країни стикалися з низкою дестабілізуючих факторів протягом усього цього періоду, але 2022 рік був особливо випробувальним [40].

Кадрова політика є ключовою складовою організаційного розвитку та визначає ефективність інших політик. Вона представляє собою загальний керівний принцип у сфері управління персоналом, який адаптується залежно від стратегічних пріоритетів та впроваджується через управлінські процеси [4].

Кадрова політика має відповідати стратегічним і поточним цілям організації, включати практичні заходи, бути сформульованою письмово, узгоджуватися на різних рівнях, доводитися до всіх співробітників і взаємопов'язувати окремі напрямки роботи з персоналом [19].

Кадрова політика представляє собою важливу складову управління персоналом та є частиною економічної стратегії підприємства. Учасниками цієї політики є керівництво підприємства, представники працівників та службовців у радах і комітетах, які вирішують питання, пов'язані з умовами праці, кваліфікацією персоналу та соціальними аспектами роботи. Вплив на кадрову політику справляють суспільні умови, ринок праці та дії різних владних та соціальних структур. Основні цілі кадрової політики можна умовно розділити на економічні та соціальні [1].

Метою кадрової політики є досягнення відповідності між потребами підприємства та наявністю персоналу необхідної кількості та якості. Ця мета може бути досягнута через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин між працівниками та підприємством [32].

Дикань В.В. та Гладух М.В. підкреслюють, що головна мета кадрової політики підприємства - це забезпечення кожного працівника робочим місцем, відповідної посади та належної кваліфікації. Вони стверджують, що це досягається через реалізацію програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу за рахунок роботодавця, залучення молодих спеціалістів, створення сприятливих умов для творчої праці, поліпшення системи стимулів, а також застосування об'єктивної оцінки професійних здібностей кандидатів на посади [20].

Згідно з Воробйовою Н.П., кадрова політика та управління кадрами часто розглядаються як взаємопов'язані поняття. Дослідження Денисенка М.П. та Будякової О.Ю. підтверджує, що кадрова політика базується на стратегії управління кадрами, що спрямовує напрями та принципи розвитку системи управління працівниками [24].

При встановленні кадрової політики можна враховувати кілька аспектів. По-перше, це політика розвитку персоналу, яка включає в себе програми навчання, індивідуальне кар'єрне планування та створення команди. Другий аспект - це розробка загальних принципів кадрової політики та визначення пріоритетних завдань. Фінансова політика також є важливою, вона визначає принципи виділення коштів та стимулювання працівників. Організаційна політика охоплює узагальнення потреб у кадрах, створення структур та персоналу, призначення та формування резервів. Інформаційна політика включає створення та підтримку руху інформаційної системи для персоналу [27].

Управління персоналом – це складний процес, спрямований на забезпечення кадрами підприємства, їх ефективне використання та професійний розвиток. У сучасних умовах переходу до ринкової економіки, багато керівників вітчизняних організацій недооцінюють важливість методів управління персоналом, які

успішно застосовуються у світовій практиці для підвищення продуктивності та ефективності праці [55].

При виборі кадрової політики важливо враховувати особливості діяльності підприємства та використовувати такі заходи [14]:

1. Розробка загальних принципів та пріоритетних цілей кадрової політики.
2. Планування потреби у кадрах, формування структури та штату, переміщення кадрів.
3. Створення системи кадрової інформації.
4. Розподіл коштів та система стимулювання праці.
5. Розвиток програм кар'єрного росту, професійна підготовка та адаптація персоналу.
6. Аналіз відповідальності та ефективності кадрової політики, виявлення проблем та оцінка роботи персоналу.

Згідно з підходом німецької школи роботи з персоналом, кадрова політика - це конкретний план дій, спрямований на організацію, управління та збереження персоналу, що є частиною загальної підприємницької стратегії. Головною метою цієї політики є вплив на працівника з метою формування у нього поведінки, яка сприяє досягненню цілей організації [10].

Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. визначають кадрову політику як сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму, спрямованих на формування, розвиток та використання персоналу, а також на створення оптимальних умов праці, мотивацію і стимулювання працівників. Маслов Є. В. бачить кадрову політику як головний напрямок у роботі з персоналом, що включає основні принципи, які реалізуються кадровою службою підприємства.

Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю. розглядають кадрову політику підприємства як цілісну кадрову стратегію, яка поєднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації та плани використання робочої сили [6].

Марченко В.М. зауважує, що в сучасних умовах кадрова політика передбачає головним чином враховувати потреби організації в кадрах,

розглядаючи цей процес як невід’ємну частину вирішення актуальних завдань та відбираючи кадри відповідно до сучасних вимог та завдань [16].

Різні науковці трактують кадрову політику по-різному, використовуючи різні методи та підходи, детальніша інформація наведена на рисунку 1.1.

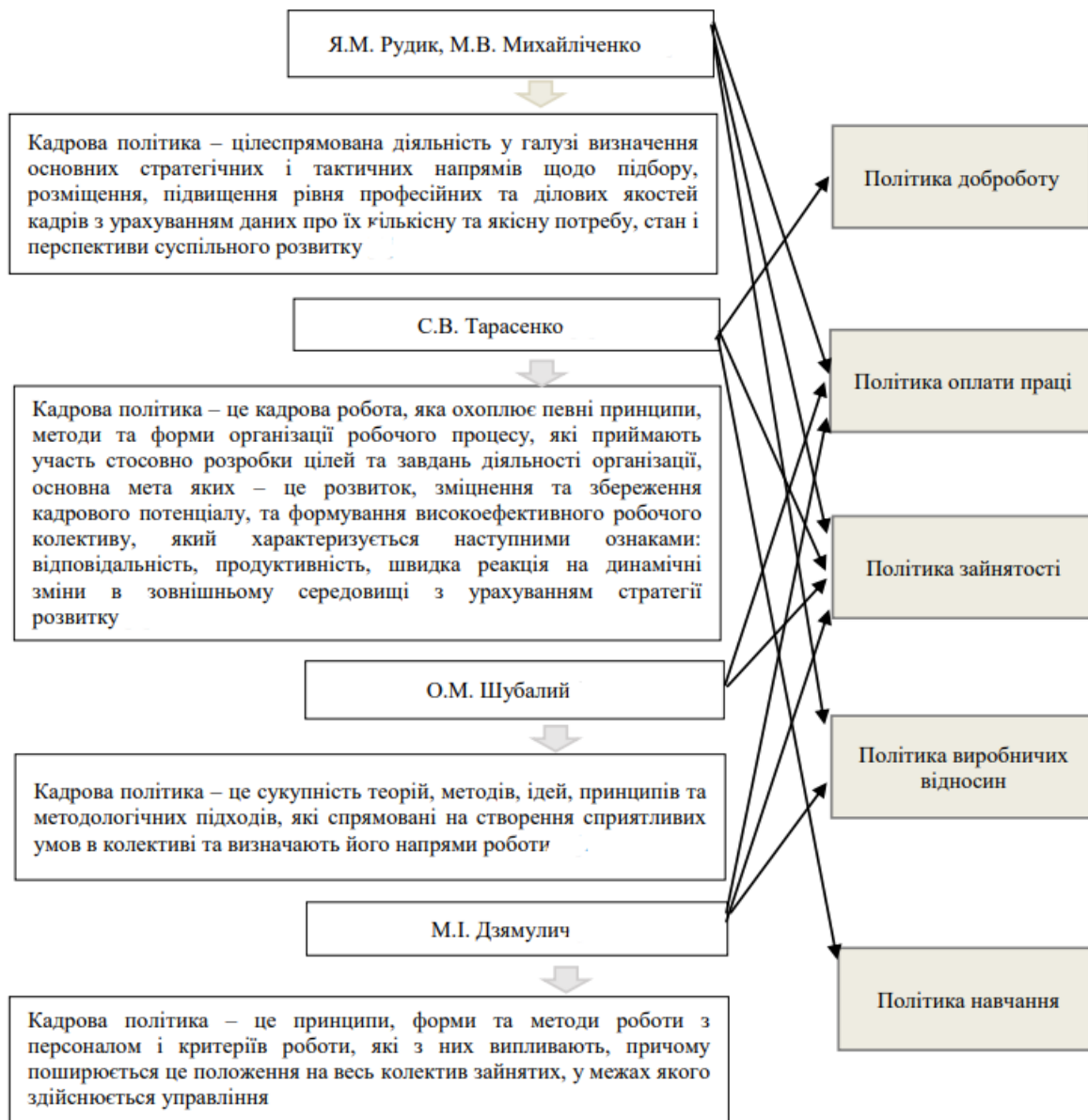


Рис. 1.1. Поняття кадрової політики за різними авторами [18]

Узагальнюючи можна сказати, що кадрова політика - це систематична діяльність, спрямована на визначення стратегічних та тактичних кроків щодо відбору, розміщення та підвищення кваліфікації працівників, враховуючи потреби організації та особливості соціального розвитку. Вона включає принципи, методи

та форми організації роботи з персоналом, спрямовані на розвиток, збереження та зміцнення кадрового потенціалу і формування високопродуктивного колективу, здатного ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і відповідати стратегії розвитку організації. Кадрова політика включає в себе теорії, методи, принципи та підходи, які сприяють створенню сприятливих умов у колективі та визначають його робочі напрями.

На рисунку 1.2. наведено зовнішні та внутрішні чинники, які мають важливий вплив на формування кадрової політики.

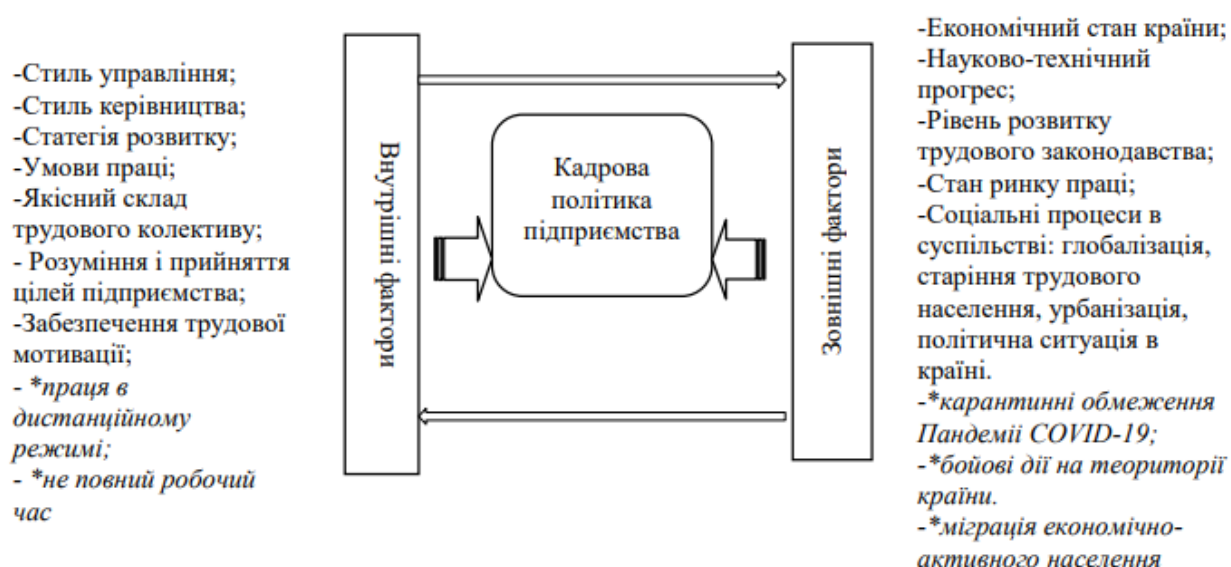


Рис. 1.2. Зовнішні та внутрішні чинники, які мають важливий вплив на формування кадрової політики [18]

На рисунку 1.3 показано, як слід формувати кадрову політику з урахуванням основних кадрових процесів на підприємстві. Ці процеси включають планування потреб у кадрах, підбір та розстановку персоналу, навчання і розвиток працівників, оцінку їхньої діяльності, мотивацію та стимулювання, а також управління кар'єрним ростом. Врахування цих аспектів дозволяє створити

ефективну кадрову політику, яка відповідає стратегічним цілям підприємства та забезпечує його стійкий розвиток.

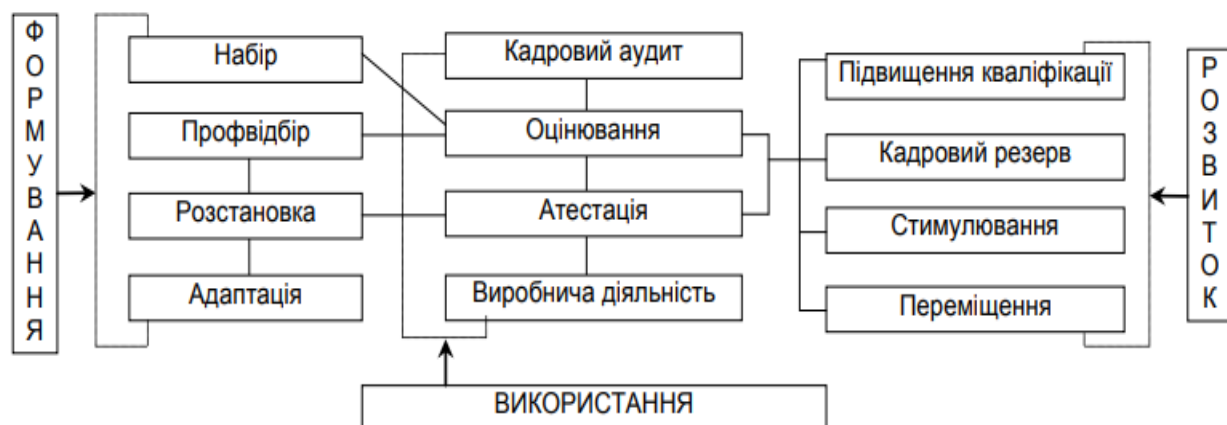


Рис. 1.3. Схема кадрових процесів на підприємстві

За даною схемою зрозуміло, що кадрова політика підприємства є ключовою для його стратегічного розвитку, і її формування повинно враховувати різні етапи розвитку компанії. Розробка кадрової політики має бути спрямована на формування кадрового потенціалу, здатного ефективно вирішувати як поточні, так і перспективні завдання. Для цього необхідно використовувати ефективні мотиваційні моделі, які заохочують і стимулюють кожного співробітника до професійного розвитку. На підприємстві слід створювати умови для своєчасного набуття необхідних професійних компетенцій.

Кадрова політика на підприємстві є системою стратегічних та тактичних напрямів, спрямованих на ефективне управління кадрами з метою забезпечення відповідності потреб підприємства у персоналі його складовим частинам, а також досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює широкий спектр аспектів, таких як підбір та розвиток персоналу, встановлення принципів фінансової та організаційної політики, а також створення ефективної інформаційної системи для управління персоналом.

1.2. Функції та принципи управління кадровою політикою підприємства

В умовах стрімкого розвитку ринку та високої глобальної конкуренції, сучасні підприємства надають пріоритет розробці заходів для ефективного управління персоналом. Персонал з високим рівнем творчості, активності та креативності є головним стратегічним ресурсом, своєрідним інтелектуальним капіталом будь-якого підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку. Зазвичай цілі та завдання з ефективного управління персоналом реалізуються через кадрову політику. Таким чином, кадрова політика є основою системи управління персоналом на підприємстві [27].

Функції та принципи управління кадровою політикою підприємства забезпечують ефективне використання, розвиток та мотивацію персоналу, сприяючи досягненню стратегічних і тактичних цілей організації.

Кадри складають основний штат кваліфікованих працівників організації, які мають спеціальні знання, трудові навички та виконують різні виробничо-господарські функції [13].

Основні завдання кадрової політики підприємства включають [34]:

- Забезпечення організації персоналом необхідної якості та кількості своєчасно, відповідно до стратегії розвитку.
- Створення умов для реалізації прав і обов'язків громадян, передбачених трудовим законодавством.
- Раціональне використання працівників.
- Формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

У сучасних умовах кадрова політика буде вважатися ефективно сформованою, якщо вона відповідатиме наступним вимогам:

- Кадрова політика повинна бути пов'язана зі стратегією розвитку підприємства, забезпечуючи реалізацію цієї стратегії.
- Вона повинна бути досить гнучкою: з одного боку, стабільною, а з іншого - динамічною.

– Кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей підприємства.

– Вона повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників.

Формування кадрів на підприємстві включає такі етапи [9]:

- набір та прийом на роботу;
- вступна орієнтація та відбір працівників;
- приваблення робочої сили;
- організація робочих умов та безпеки;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- соціальне обслуговування;
- формування резерву кадрів;
- підготовка та управління керівництвом;
- мотивація працівників;
- оцінка продуктивності праці;
- відслідковування ринку праці та оплати праці;
- моніторинг робочого часу;
- прогнозування потреб у персоналі;
- психодіагностика;
- аудит персоналу;
- прогнозування можливих конфліктів.

Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає дослідження складу працівників за різними характеристиками, такими як стать, вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи та інші ознаки. Основними показниками якості персоналу є належна кількість працівників різних професій та кваліфікацій, співвідношення чоловіків і жінок на різних посадах, якісна розстановка кадрів за посадами і спеціальностями, відповідність працівника вимогам його робочого місця та тривалість його перебування на одній посаді [52].

Принципи передбачають постійне вдосконалення процесів добору, підготовки та розстановки керівників на всіх рівнях управління [5]:

- Перший принцип полягає в тому, що кадрова політика має відповідати стратегії розвитку бізнесу, яка визначається цілями підприємства на поточний та майбутній періоди.
- Другий принцип передбачає уникнення конфліктів серед працівників, які беруть участь у реалізації проекту.
- Третій принцип - розділена мотивація, тобто мотиваційні заходи не мають поєднувати участь працівників з ключовими посадами та тих, чиї обов'язки мають формалізований характер.
- Четвертий принцип - максимальна формалізація обов'язків, що передбачає чітке розуміння працівником своїх обов'язків та очікуваних результатів від їх виконання. Також важливо розробляти інструменти контролю якості та відділити цю функцію на підприємстві.

Дотримання цих принципів сприяє плануванню діяльності підприємства та забезпечує запланований розвиток.

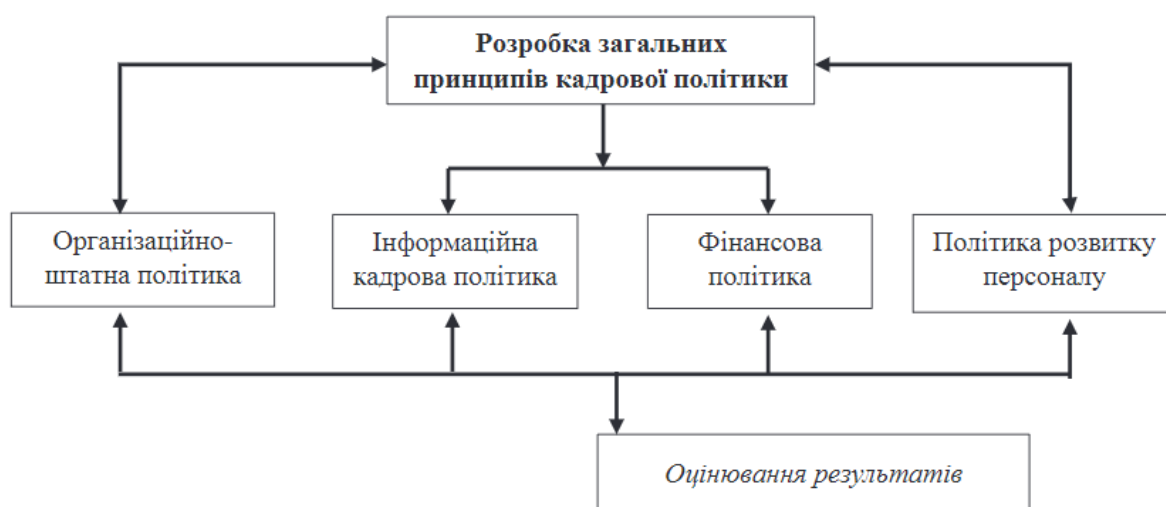


Рис .1.4. Формування стратегії управління персоналом підприємства [5]

Загалом до основних принципів кадрової політики підприємства належить [57]:

1. Управління персоналом:

- Принцип рівних можливостей у досягненні особистих та організаційних цілей.

- Пошук компромісів між адміністрацією та працівниками, уникнення надання переваг інтересам підприємства.

2. Добір і розстановка кадрів:

- Принцип відповідності: забезпечення відповідності завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини.
- Принцип професійної компетентності: відповідність рівня знань вимогам посади.
- Принцип практичних досягнень: врахування рівня досвіду.

3. Формування та підготовка резерву:

- Принцип ротації: систематична зміна положення.
- Принцип індивідуальної підготовки: підготовка резерву за індивідуальною програмою.

4. Оцінка та атестація персоналу:

- Принцип добору оціночних показників.
- Принцип оцінки виконання завдань.

5. Розвиток персоналу:

- Принцип підвищення кваліфікації.
- Принцип самовираження.
- Принцип саморозвитку.

6. Мотивація та стимулювання персоналу:

- Принцип відповідності оплати праці обсягу та складності роботи.
- Принцип мотивації: встановлення стимулюючих чинників.

Таким чином, формування та реалізація кадрової політики є центральними елементами ефективного управління персоналом у будь-якому підприємстві. Кадрова політика визначає основні напрями діяльності у сфері роботи з персоналом, забезпечуючи відповідність між потребами підприємства та наявністю кваліфікованих працівників. Основні функції кадрової політики включають добір, підготовку, розстановку, мотивацію та розвиток персоналу.

Кадрова політика має бути узгоджена зі стратегічними цілями підприємства, забезпечуючи необхідний кадровий потенціал для їх досягнення та

повинна бути стабільною, але водночас адаптивною до змін ринкових умов та внутрішніх потреб підприємства. Важливо, щоб кадрова політика базувалася на реальних фінансових можливостях підприємства. Має враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, сприяючи їхньому професійному розвитку та ефективній роботі.

Загалом, функції та принципи управління кадровою політикою сприяють створенню ефективної, мотивованої та компетентної команди, здатної забезпечити стабільний розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Відповідно, кадрова політика стає ключовим інструментом у досягненні стратегічних цілей підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації працівників на підприємстві

Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємства полягають у визначенні критеріїв та інструментів, які дозволяють об'єктивно аналізувати та вимірювати успішність реалізації кадрових стратегій і практик у контексті досягнення загальних цілей організації.

Показники укомплектованості кадрового складу оцінюються кількісно, порівнюючи фактичну кількість працівників з необхідною кількістю за трудомісткістю операцій, а також з плановою чисельністю та штатним розкладом. Якісна оцінка проводиться за відповідністю професійного та кваліфікаційного рівня, профілю освіти та практичного досвіду працівників вимогам їхніх робочих місць [31].

Під час формування кадрової політики важливим аспектом є урахування факторів, що впливають на підприємство, з метою їх вчасного виявлення та зменшення негативного впливу. Також необхідно враховувати напрями інноваційного розвитку, які дозволять успішно впроваджувати інновації в різні сфери діяльності, зокрема у мотивацію та роботу працівників [35].

Підхід, орієнтований на компетентності у керуванні персоналом, дозволяє враховувати активні зміни у всіх сферах діяльності організації, залежність від комплексу факторів, що впливають на розвиток культури комунікацій, а також допомагає розкрити трудовий потенціал співробітників [43].

У загальній класифікації методів оцінки вартості трудового потенціалу підприємства, які можуть бути використані для аналізу можливостей його ефективного використання, можна застосовувати всі три основні методи. Суть цих підходів можна пояснити таким чином:

1. Витратний (майновий) підхід: Цей метод оцінює вартість трудового потенціалу підприємства на основі суми витрат, понесених на його формування та використання. Це включає витрати на навчання, розвиток навичок, заробітну плату та інші пов'язані витрати.

2. Порівняльний (ринковий) підхід: Вартість трудового потенціалу визначається на основі порівняння з аналогічними підприємствами, які вже були об'єктами ринкових угод. Цей метод враховує ринкові ціни та умови, що дозволяє оцінити потенціал на основі зовнішніх аналогів.

3. Результатний (дохідний) підхід: Цей метод оцінює вартість трудового потенціалу на основі очікуваних доходів, які підприємство може отримати від використання свого трудового потенціалу. Він розраховує величину чистого потоку позитивних результатів від діяльності працівників.

Широко використовується коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу підприємства, яка є комбінацією витратного та порівняльного підходів. У цій методиці всі коефіцієнти інтегруються в такі групи [53]:

1. Показники професійної компетентності: Оцінюють рівень знань, навичок та кваліфікації працівників.

2. Показники творчої активності: Вимірюють здатність працівників до інновацій, креативності та генерації нових ідей.

3. Показники кількості, якості та оперативності виконаних робіт: Оцінюють продуктивність працівників, якість їхньої роботи та швидкість виконання завдань.

4. Показники трудової дисципліни: Враховують рівень дисципліни, дотримання правил та норм поведінки на робочому місці.

5. Показники колективної роботи: Оцінюють здатність працівників ефективно працювати в команді, рівень співпраці та взаємодії в колективі.

Ці підходи та методи дозволяють комплексно оцінити трудовий потенціал підприємства та виявити можливості для його ефективного використання.

Виділимо три основні підходи до визначення вартості трудового потенціалу: витратний, доходний та порівняльний.

1. Витратний підхід: Вартість трудового потенціалу визначається сукупністю фактичних витрат на його створення. Ці витрати можуть оцінюватися за історичною ціною залучення кадрового складу (фактична заробітна плата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соціального забезпечення) або за ціною компенсації.

2. Доходний підхід: Цей підхід пов'язаний з оцінкою реальної вигоди, яку підприємство отримує від праці працівників. Вартість трудового потенціалу дорівнює капіталізації частини прибутку, який генерується працею працівників. Якщо показники ефективності підприємства перевищують середньогалузеві, то ця вартість може враховуватися через гудвіл.

3. Порівняльний підхід: Оцінка трудового потенціалу базується на порівнянні трудових потенціалів окремих працівників. Цей підхід включає:

- Якісні методи: метод інтерв'ю, метод вільних характеристик, метод ділових ігор, матричний метод, метод «360 градусів», описовий метод, метод оцінки за вирішальною ситуацією.
- Кількісні методи: рейтинговий метод, ранговий метод, метод визначеного розподілу.
- Комбіновані методи: метод анкетування, метод порівняння парами, тестування, метод суми оцінок, метод класифікації, метод шкали спостереження за поведінкою, метод оцінки на базі моделей компетентності.

Ці підходи дозволяють комплексно оцінити трудовий потенціал підприємства, враховуючи різні аспекти його ефективного використання.

У таблиці 1.1 наведено порівняльний аналіз особливостей реалізації кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці.

Таблиця 1.1

Особливості реалізації кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці

Кадровий процес	Відкрита політика	Закрита політика
Набір персоналу	Ефективний у ситуації високої конкуренції на ринку праці	Ефективний у ситуації дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Сприяє швидкому входженню в конкурентні відносини та введенню нових підходів	Забезпечує ефективну адаптацію за рахунок інституту наставників та високої єдності колективу
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє отриманню нових знань	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду
Просування персоналу	Можливість зросту може бути важкою через постійний притік нових кадрів	Перевага при призначенні на вищу посаду завжди віддається заслуженим співробітникам
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці, особливо матеріальному	Перевага віддається мотивації, задоволенню потреб в стабільності, безпеці та соціальному прийнятті
Проведення інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових робітників	Інноваційну поведінку необхідно ініціювати або вона є результатом розуміння робітником загальності своєї долі з долею підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Відкрита політика ефективна в умовах високої конкуренції на ринку праці, оскільки дозволяє привернути кращих кандидатів. У той час, як закрита політика сприяє набору персоналу в умовах дефіциту робочої сили, оскільки вона ґрунтується на внутрішніх ресурсах підприємства.

Основними напрямками активної кадрової політики повинні бути [25]:

1. Політика зайнятості: Залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, забезпечення безпечних умов праці.

2. Політика професійного розвитку: Створення можливостей для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту співробітників.

3. Політика прогресивної мотивації: Забезпечення працівникам конкурентної заробітної плати, яка перевищує рівень інших організацій, з урахуванням їхніх здібностей, досвіду та відповідальності, а також надання нематеріальних стимулів.

4. Політика трудових відносин: Дотримання корпоративної культури та встановлення чітких процедур для вирішення трудових конфліктів.

В сучасному світі, де швидкість змін набуває ключового значення, ефективність та розвиток кадрового потенціалу підприємств стають фундаментальними факторами успіху. Оцінка кадрової політики набуває великого значення в контексті постійної конкуренції та швидких змін у бізнес-середовищі.

Методичні засади оцінки ефективності кадрової політики підприємств визначаються потребами сучасного ринку праці, стратегічними цілями підприємства та конкретними завданнями кадрового менеджменту. Вони включають в себе комплексний підхід до оцінки результатів навчання, розвитку персоналу, мотивації та управління талантами.

Ці методичні засади мають на меті визначення ефективності використання людських ресурсів та їх відповідності стратегічним цілям підприємства. Вони допомагають виявляти потреби персоналу, визначати найбільш ефективні методи навчання та розвитку, а також забезпечують об'єктивну оцінку результатів кадрової політики.



Рис .1.5. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу [51]

Постійний розвиток персоналу для підвищення його компетентності є важливою складовою кадрової політики. Це вимагає ретельного аналізу потреб як підприємства, так і його працівників для вибору найбільш відповідного методу навчання.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою підприємства

Інформаційне та нормативно-правове забезпечення у сфері управління системою мотивації працівників на підприємстві є важливими компонентами ефективного управління персоналом. Ці аспекти спрямовані на створення умов для максимальної продуктивності та задоволеності працівників, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Інформаційне забезпечення передбачає збір, аналіз та поширення відомостей про стан системи мотивації працівників, результати оцінки її ефективності, а також інформацію про нові методи та підходи у цій галузі. Це може включати в себе результати опитувань, аналізу робочого середовища, динаміки рівня задоволеності праці, а також відгуки та пропозиції працівників щодо удосконалення системи мотивації.

Нормативно-правове забезпечення орієнтується на законодавство та нормативні акти, які регулюють питання трудових відносин, оплати праці, стимулювання працівників, соціального захисту тощо. На підприємстві важливо дотримуватися всіх вимог законодавства щодо умов праці, винагороди, стимулювання працівників, а також забезпечення соціальних гарантій та прав працівників.

Закон України "Про зайнятість населення" спрямований на регулювання суспільних відносин у сфері зайнятості населення, сприяння ефективному використанню трудових ресурсів, захисту прав громадян на працю та соціальний захист у випадках безробіття.

Основні положення закону включають [22]:

1. **Право на працю:** Закон гарантує кожному громадянину право на працю, включаючи вільний вибір професії, роду занять та місця роботи.
2. **Державна політика у сфері зайнятості:** Визначено напрями державної політики, спрямовані на підтримку повної, продуктивної та вільно обраної

зайнятості, розвиток трудового потенціалу, створення умов для ефективного використання робочої сили, а також забезпечення гідної оплати праці.

3. Сприяння зайнятості населення: Закон передбачає заходи для стимулювання зайнятості населення, включаючи професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, надання консультаційної допомоги у працевлаштуванні, підтримку підприємницької діяльності та самозайнятості.

4. Захист від безробіття: Встановлено механізми соціального захисту у випадках безробіття, включаючи надання допомоги по безробіттю, організацію громадських робіт, тимчасове працевлаштування, а також підтримку з боку центрів зайнятості.

5. Рівні можливості у працевлаштуванні: Забезпечено рівні права та можливості у працевлаштуванні для всіх громадян, незалежно від статі, віку, раси, етнічного походження, соціального статусу, політичних чи релігійних переконань.

6. Роботодавці та зайнятість: Закон регулює обов'язки роботодавців щодо працевлаштування громадян, створення нових робочих місць, дотримання умов праці та забезпечення соціального захисту працівників.

7. Підтримка вразливих груп населення: Особлива увага приділяється підтримці зайнятості для вразливих груп населення, включаючи молодь, осіб передпенсійного віку, людей з інвалідністю, жінок, які мають дітей, та інших категорій.

Закон України "Про оплату праці" регулює правові основи, порядок та умови оплати праці працівників, які працюють за трудовим договором. Основною метою закону є забезпечення справедливої винагороди за працю, захист прав працівників на своєчасну та в повному обсязі оплату праці.

Основні положення закону включають [23]:

1. Поняття та структура заробітної плати: Закон визначає, що заробітна плата – це винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Заробітна плата складається з основної (тарифної ставки, окладу) та додаткової заробітної плати (доплати, надбавки, премії тощо).

2. Мінімальна заробітна плата: Встановлюється мінімальний розмір оплати праці, нижче якого не може проводитися оплата за повністю виконану норму праці (обсяг робіт). Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією.

3. Порядок обчислення заробітної плати: Закон регулює порядок визначення заробітної плати, включаючи встановлення тарифних ставок, окладів, системи преміювання та інших стимулюючих виплат.

4. Система оплати праці: Закон передбачає різні системи оплати праці – погодинну, відрядну та інші, а також механізми їх застосування в залежності від специфіки роботи.

5. Оплата праці в особливих умовах: Визначається порядок оплати праці за роботу в нічний час, надурочну роботу, роботу у вихідні, святкові та неробочі дні, а також за роботу у важких та шкідливих умовах праці.

6. Індexсація заробітної плати: Встановлюються механізми індексації заробітної плати у зв'язку із зростанням споживчих цін з метою збереження купівельної спроможності заробітної плати.

7. Гарантії та компенсації: Закон передбачає різні види гарантій та компенсаційних виплат працівникам, зокрема при відрядженнях, переведенні на іншу роботу, поєднанні професій, зміні умов праці тощо.

8. Порядок виплати заробітної плати: Визначається періодичність виплати заробітної плати (не рідше двох разів на місяць), строки виплати та відповідальність за порушення цих строків.

9. Захист прав працівників: Закон встановлює відповідальність роботодавців за затримку виплати заробітної плати, зобов'язує виплачувати компенсацію за порушення строків виплати та передбачає механізми захисту прав працівників у разі порушення умов оплати праці.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) є основним законодавчим актом, що регулює трудові відносини в Україні. Прийнятий у 1971 році, він встановлює

права та обов'язки працівників і роботодавців, а також визначає правові рамки для трудової діяльності в країні.

Основні положення Кодексу законів про працю України включають[29]:

- Загальні положення: Кодекс визначає основні принципи правового регулювання трудових відносин, включаючи право на працю, свободу вибору професії, рівні можливості у трудових відносинах, а також захист прав і свобод працівників.

- Трудовий договір: КЗпП регулює укладення, зміну та розірвання трудових договорів. Визначаються права та обов'язки сторін трудового договору, умови його укладення, включаючи випробувальний термін, та порядок розірвання трудових відносин.

- Робочий час та час відпочинку: Кодекс встановлює норму тривалості робочого часу, включаючи звичайний робочий день, неповний робочий час, надурочні роботи, а також режим роботи у нічний час. Також регулюється час відпочинку, включаючи перерви під час роботи, вихідні та святкові дні, щорічні відпустки.

- Оплата праці: КЗпП визначає порядок встановлення та виплати заробітної плати, включаючи мінімальну заробітну плату, порядок оплати праці за надурочну роботу, роботу у святкові та вихідні дні, а також механізми індексації заробітної плати.

- Гарантії та компенсації: Кодекс встановлює різні гарантії та компенсаційні виплати працівникам, такі як відпустки, виплати при тимчасовій непрацездатності, гарантії для вагітних жінок та працівників з дітьми, а також компенсації при звільненні.

- Охорона праці: КЗпП визначає обов'язки роботодавців щодо забезпечення безпечних умов праці, встановлює вимоги до охорони праці, права працівників на безпечні умови праці та механізми захисту у разі порушення цих умов.

– Трудова дисципліна та відповідальність: Кодекс регулює питання трудової дисципліни, встановлює правила внутрішнього трудового розпорядку, заходи заохочення працівників, а також дисциплінарну відповідальність за порушення трудової дисципліни.

– Соціальне партнерство: КЗпП передбачає механізми соціального партнерства між працівниками, роботодавцями та державою, включаючи колективні договори та угоди, а також порядок вирішення трудових спорів.

– Профспілки та їх права: Кодекс закріплює права профспілок на захист трудових прав працівників, участь у колективних переговорах, контроль за дотриманням трудового законодавства та інші форми захисту інтересів працівників.

Кодекс законів про працю України є основним інструментом правового регулювання трудових відносин, забезпечуючи правову основу для захисту прав працівників і роботодавців, створення належних умов праці та забезпечення соціальної справедливості у сфері праці.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими компонентами у сфері управління кадровою політикою підприємства. Нормативно-правове забезпечення визначає правові рамки, в межах яких здійснюється управління персоналом. Це включає в себе законодавчі акти, постанови та інші нормативні документи, які регулюють умови праці, оплату праці, права та обов'язки працівників та роботодавців.

Інформаційне забезпечення включає в себе доступ до актуальної інформації про кадровий склад підприємства, їхні кваліфікації, досвід роботи, потреби у навчанні та розвитку. Це можуть бути бази даних, спеціалізовані програмні засоби для обліку кадрів, а також звітні документи та аналітичні звіти.

Успішне управління кадровою політикою підприємства потребує належного дотримання нормативно-правових вимог та використання актуальної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Тільки такий підхід забезпечить ефективне управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика на підприємстві є стратегічним напрямом управління, що спрямований на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів. Вона визначає основні принципи та підходи до роботи з персоналом, включаючи найм, розвиток, мотивацію та утримання працівників. Правильно сформована кадрова політика забезпечує стабільність, стійкий розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Ефективне управління кадровою політикою підприємства включає ключові функції, такі як планування, організація, мотивація, контроль та оцінка ефективності персоналу. Дотримання принципів системності, об'єктивності, прозорості, справедливості та адаптивності дозволяє створювати стратегії роботи з персоналом, які відповідають потребам підприємства та сприяють його розвитку.

Оцінка ефективності кадрової політики базується на використанні різних методичних підходів, таких як аналіз ключових показників ефективності, методи експертних оцінок та дослідження мотиваційних факторів працівників. Комплексний підхід до оцінки дозволяє враховувати всі аспекти діяльності персоналу та їх вплив на загальні результати підприємства. Це допомагає визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики і розробити заходи для її вдосконалення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління кадровою політикою включає чинне законодавство України, наукові та фахові публікації, методичні посібники та внутрішні документи підприємства. Відповідне нормативно-правове забезпечення забезпечує правову базу для діяльності підприємства, захист прав працівників та ефективне управління кадровими ресурсами. Інформаційне забезпечення тримає керівників та працівників у курсі новітніх тенденцій та практик у сфері управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «CASSONE»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Компанія ТОВ «Cassone» була заснована в 2013 році та зосереджує свою діяльність у виробництві меблів для сфери HoReCa та Рітейл: меблі для готелів, магазинів, офісів та ресторанів.

ТОВ «Cassone» має представництво в США за адресою: Walnut Creek, CA 94595, 2131 White Park Ave¹. В Україні вони розташовані за адресою: Київ, вул. Драгоманова, буд. 1А, Оф. 3, а виробничі потужності розміщено в місті Бердичів (Житомирська область, Україна).

Станом на останнє оновлення даних 22 травня 2024 року, компанія не перебуває у процесі ліквідації.

Керівником ТОВ «Cassone» є Дмитро Валентинович Ковальчук.

Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності за КВЕД - 31.01, що передбачає виробництво меблів для офісів і торговельних підприємств [ТОВАРИСТВО З].

Компанія має досвід реалізації проектів різного масштабу як в Україні, так і в багатьох країнах Європейського союзу (Австрія, Німеччина, Франція, Італія, Данія, Норвегія) та інших країнах: Ізраїль, Грузія, Узбекистан. В 2021 році відбувся вихід на Північноамериканський ринок (США, Канада), триває реалізація проекту з обмеблювання готелю в Каліфорнії, США.

На підприємстві ТОВ «Cassone» є всі необхідні ресурси для реалізації проектів будь-якого масштабу та рівня складності [38]:

- конструкторський відділ для розробки всієї необхідної технічної документації;

- проджект-менеджери, які супроводжують проект від моменту звернення клієнта до остаточної здачі замовнику;
- виробничі та складські приміщення, обладнані сучасним устаткуванням для виготовлення меблів найвищої якості;
- автотранспорт і служба доставки;
- власна команда досвідчених монтажників;
- професійний адміністративний та допоміжний персонал.

Компанія ТОВ «Cassone» має організаційну структуру, яка складається з таких складових:

- вище керівництво включає власників компанії, таке як генеральний директор;
- відділи адміністрації та управління персоналом відповідають за управління ресурсами компанії, включаючи управління персоналом, рекрутинг, оплату праці, адміністративні процедури тощо;
- відділ маркетингу і продажу відповідає за розвиток маркетингових стратегій, рекламу, взаємодію з клієнтами та продаж продукції;
- відділ виробництва і розробки продукції - здійснюється виробництво меблів, розробка нових дизайнів, контроль якості та інші аспекти виробничого процесу.
- фінансовий відділ відповідає за фінансове планування, облік, фінансовий аналіз, оподаткування, звітність та інші фінансові аспекти діяльності компанії.
- відділ інформаційних технологій (ІТ) забезпечує підтримку інформаційних систем, технічну підтримку, кібербезпеку та інші аспекти ІТ-інфраструктури компанії.
- відділ логістики і постачання відповідає за управління логістикою, постачанням сировини та матеріалів, складськими операціями та управлінням ланцюжком постачання.

На рисунку 2.1. зображено організаційну структуру підприємства ТОВ «Cassone»

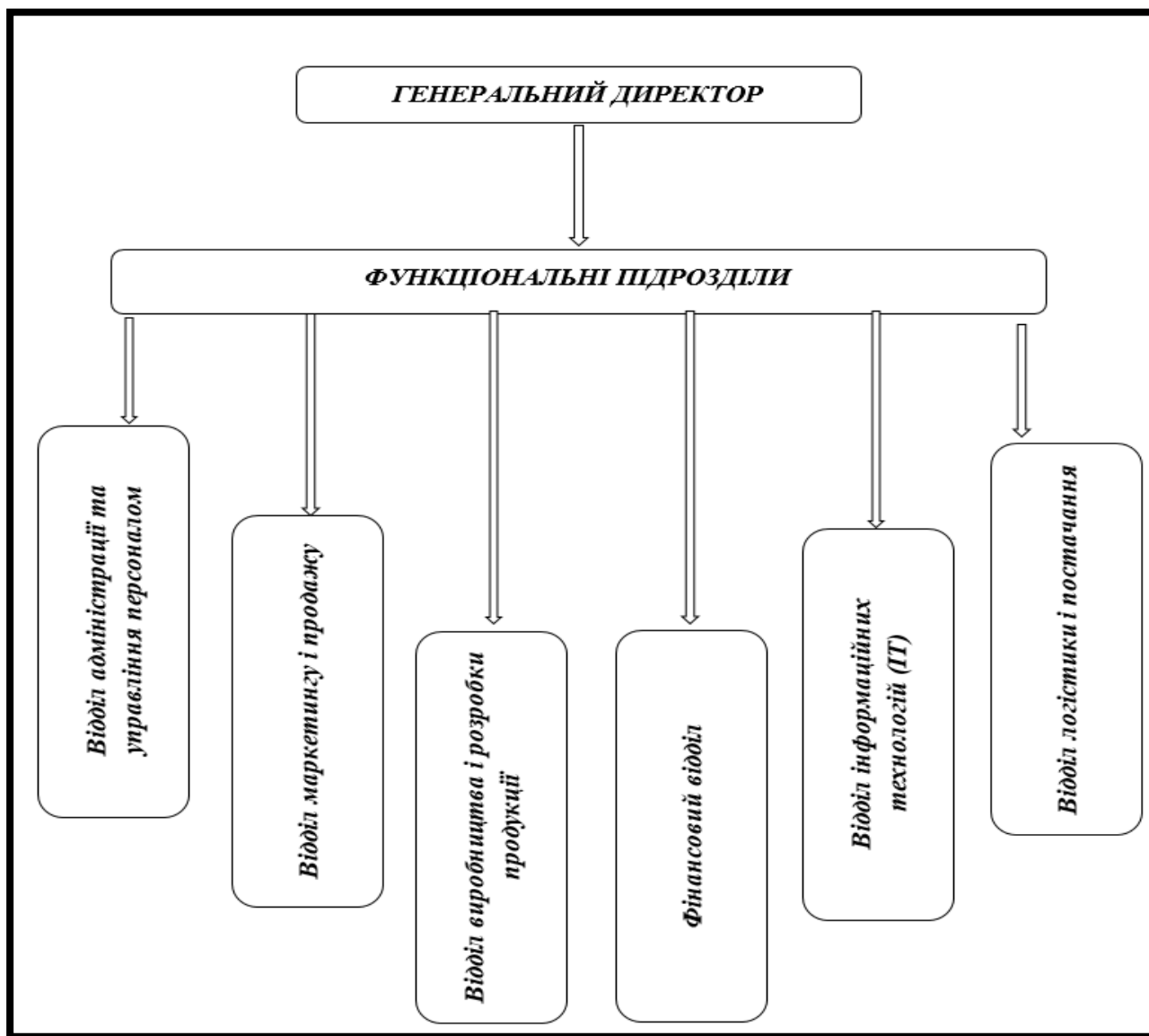


Рис. 2.1. Організована структура управління ТОВ «Cassone»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Дана структура є прикладом ієрархічної організаційної структури. В ієрархічній структурі, кожен працівник має одного безпосереднього керівника, а кожен керівник має під своїм керівництвом групу підлеглих.

На вершині ієрархії знаходиться генеральний директор. Під ним розташовані різні функціональні підрозділи, такі як відділ адміністративних

питань, відділ маркетингу, фінансовий відділ, розробки та технологічний відділ та логістики. Кожен з цих підрозділів має свого керівника, який відповідає за свій відділ перед генеральним директором.

Оскільки ТОВ "Cassone" має ієрархічну організаційну структуру, важливо встановити ефективні механізми взаємодії між різними функціональними областями для досягнення загальних стратегічних цілей. Одним із способів забезпечення цієї взаємодії є впровадження двох систем:

1. Горизонтальні зв'язки:

- Відділ маркетингу може співпрацювати з відділом виробництва для аналізу попиту та розробки маркетингових стратегій.
- Відділ виробництва може співпрацювати з відділом постачання для забезпечення належного рівня сировини.
- Відділ маркетингу і відділ продажу можуть обмінюватися інформацією про клієнтів для покращення стратегій продажу.

2. Вертикальні зв'язки:

- Вище керівництво може встановлювати стратегічні цілі та завдання, які потім передаються відділам.
- Фінансовий відділ звітує перед вищим керівництвом щодо фінансових показників.
- Вище керівництво може давати вказівки відділу маркетингу щодо пріоритетних напрямків розвитку продуктів та послуг.

Удосконалення управління включає такі напрямки:

- Аналіз ринку та розробка ефективних стратегій розвитку.
- Пошук нових ідей та технологій.
- Впровадження гнучких структур управління.
- Підвищення якості продукції та обслуговування.
- Оптимізація використання ресурсів.
- Задоволення потреб клієнтів через розуміння їхніх очікувань.
- Інвестування в навчання та розвиток персоналу.

Ці заходи допоможуть "Cassone" адаптуватися до змін на ринку та зберегти конкурентоспроможність.

Крім того, компанія розробляє і впроваджує різноманітні програми та заходи:

- заходи з охорони довкілля під час виробництва та збирання меблів;
- екологічне використання відходів та пакувальних матеріалів;
- програми з охорони праці та підвищення кваліфікації персоналу;
- заходи з пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій;
- заходи щодо протидії епідемії COVID-19 та захисту персоналу;
- соціальна відповідальність;
- антикорупційні програми;
- кодекс етики.

Зовнішня економічна діяльність ТОВ "Cassone" є важливим аспектом стратегії розвитку, який впливає на його конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Основними напрямками цієї діяльності є експорт і імпорт меблів та меблевих компонентів, співпраця з міжнародними партнерами у сфері дизайну та інновацій, а також участь у міжнародних виставках та ярмарках.

ТОВ "Cassone" активно експортує свою продукцію до країн Європейського союзу, США, Канади та інших, що є одним із основних джерел прибутку. Крім того, воно імпортує деякі комплектуючі та сировину для виробництва своєї продукції.

У зовнішньоекономічних відносинах ТОВ "Cassone" дотримується високих стандартів розрахунків з партнерами, використовуючи валютну виручку відповідно до законодавства і міжнародних стандартів. Крім того, компанія співпрацює з фінансово-кредитними установами для оптимізації фінансових процесів та забезпечення стійкості в умовах зовнішньоекономічних ризиків.

Щодо майбутніх перспектив, ТОВ "Cassone" планує розширювати географію свого експорту, залучати нових міжнародних партнерів та

впроваджувати інноваційні підходи у взаємодії зі своїми зовнішніми контрагентами.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Головною метою аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його поточного фінансового положення та встановлення стратегічних напрямків для подальшого його удосконалення. Бажаним є такий фінансовий стан, при якому підприємство має достатні ресурси і можливості для ефективного використання коштів, забезпечуючи при цьому безперебійний процес виробництва і реалізації продукції, а також інвестування у розширення та розвиток. Внутрішніми користувачами фінансової інформації є керівники підприємства, які мають вирішальний вплив на його майбутній фінансовий стан [41].

За фінансовими даними підприємства, здійснено аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Cassone», що вказані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Cassone»

2021 – 2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 рік до 2021 року	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	41742.4	26756	35 943.7	-5798,7	-13,89
Собівартість реалізованої продукції	37243.5	23499	29 691.1	-7552,4	-20,28
Валовий прибуток, тис. грн.	4498,9	3307	6252,6	1753,7	38,98
Операційний прибуток, тис. грн.	726.3	767.6	502.1	-224,2	-30,87
Чистий прибуток, тис. грн.	595.6	629.4	416,3	-179,3	-30,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	33	29	25	-8	-24,2
Середньорічна вартість:					
• необоротних активів, тис. грн.	2409,45	2798,9	2163,75	-245,7	-10,2
• в т.ч. основних засобів, тис. грн.	2397,95	2793,1	2160,35	-237,6	-9,91
• оборотних активів, тис. грн.	12424,7	14557,45	18060,45	5635,75	45,4
Фондовіддача	17,41	9,58	9,45	-7,96	-45,72

Фондомісткість	0,06	0,1	0,11	0,05	83,33
Фондоозброєність, тис. грн./особу.	48,94	55,86	43,21	-5,73	-11,71
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,36	1,84	1,13	-2,23	-66,37
Продуктивність праці, тис. грн./особу.	851,88	535,12	408,49	-443,39	-52,05
Рентабельність оборотних засобів, %	24,84	22,53	19,27	-5,57	-22,42
Рентабельність господарської діяльності, %	1,43	2,35	2,04	0,61	x
Рентабельність активів підприємства, %	4,01	3,62	2,06	-1,95	x
Рентабельність власного капіталу, %	17,25	14,81	8,27	-8,98	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

В табл. 2.1 вказано, що чистий дохід зменшився на 13,89%, а собівартість реалізованої продукції скоротилася на 20,28%. Незважаючи на це, валовий прибуток збільшився на 38,98%, проте операційний та чистий прибуток зменшилися на 30,87% та 30,1% відповідно.

Також відбулося зниження середньооблікової чисельності працівників на 24,2%, що може свідчити про оптимізацію кадрового складу.

Фондовіддача зменшилася на 45,72%, що свідчить про зниження продуктивності використання активів. Фондомісткість збільшилася на 83,33%, що вказує на збільшення вартості активів на одиницю продукції. Фондоозброєність зменшилася на 11,71%, та вказує про зниження вартості активів на одного працівника. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 66,37%. Продуктивність праці зменшилася на 52,05%, що свідчить про зниження ефективності використання праці. Рентабельність оборотних засобів зменшилася на 22,42%, що свідчить про зниження прибутковості використання активів. Рентабельність господарської діяльності, рентабельність активів підприємства та рентабельність власного капіталу також зменшилися, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів підприємства.

Отже, на основі аналізу економічних показників можна зробити висновок, що ТОВ «Cassone» стикнулася з серйозними викликами у своїй діяльності, такими як, пандемія COVID-19 та війною, що значно ускладнили економічну ситуацію підприємства.

Забезпечення ефективної системи бухгалтерського, податкового і статистичного обліку, аудиту та внутрішнього контролю на підприємстві

"Cassone" є важливим елементом його фінансового управління та забезпечує точність та надійність фінансової звітності, відповідність законодавчим вимогам і здійснення ефективного внутрішнього контролю.

Розглянемо табл. 2.2 щодо динаміки та структури активів підприємства «Cassone» за період 2021-2023 років, щоб отримати глибше розуміння його фінансового стану та розвитку.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура активів ТОВ «Cassone» за 2021-2023 рр.

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		Відхилення 2021 р. до 2023 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Необоротні активи	3141,6	16,48	2456,2	15,7	1871,3	7,55	-1270,3	-40,43	-8,93
Оборотні активи	15923,1	83,52	13191,8	84,3	22 929.1	92,45	7006	43,9	8,93
Разом	19064,7	100	15648	100	24800,4	100	5735,7	30,08	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

В табл. 2.2 ми бачимо, що необоротні активи зменшилися на 40,43% в 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Оборотні активи збільшилися на 43,9% за той же період, що вказує на покращення управління оборотними активами. Загальна вартість активів збільшилася на 30,08%, що свідчить про зростання загального обсягу активів підприємства.

Розглянемо динаміку та структуру зобов'язань ТОВ «Cassone» протягом періоду з 2021 по 2023 рік, щоб отримати більш детальне уявлення про фінансове становище та обсяги зобов'язань компанії.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура зобов'язань ТОВ «Cassone»

Показники	На 31.12.2021 р.		На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		Відхилення 2021 р. до 2023 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал	3715,7	19,49	4783.1	30,57	5284.7	21,31	1569	42,23	1,82
Залучений капітал	15349	80,51	10864,9	69,43	19515,7	78,69	4166,7	27,15	-1,82
Разом	19064.	100,0	15648	100,0	24800,4	100,0	5735,7	30,09	0

	7								
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором за даними підприємства

В даній таблиці 2.3 динаміка та структура зобов'язань ТОВ «Cassone» показує, що власний капітал збільшився на 42,23% в 2023 році в порівнянні з 2021 роком, та свідчить про покращення фінансового стану підприємства та його здатності залучати додаткові ресурси за рахунок власних доходів. Залучений капітал збільшився на 27,15% за той же період. та вказує на збільшення зобов'язань перед зовнішніми кредиторами або інвесторами. Загальна вартість зобов'язань збільшилася на 30,09%, що свідчить про зростання загального обсягу зобов'язань підприємства.

Розглядаючи компанію ТОВ «Cassone», важливо проаналізувати динаміку формування фінансових результатів за останні три роки, щоб отримати повний уявлення про її фінансове здоров'я та тенденції розвитку.

Таблиця 2.4

Динаміка показників формування фінансових результатів на ТОВ «Cassone»,
2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. до -2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
	2	3	4	5	6
1					
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	41742.4	26756	35 943.7	-5798,7	-13,89
Собівартість реалізованої продукції	37243.5	23499	29 691.1	-7552,4	-20,28
Валовий прибуток, тис. грн.	4498,9	3307	6252,6	1753,7	38,98
Інші операційні доходи	26,6	26,6	1,8	-24,8	-93,23
Інші операційні витрати	3754.1	2398.9	4106,9	352,8	9,4
Інші доходи	33,8	33,8	0	-33,8	-100
Інші витрати	78,9	90,2	37,4	-41,5	-52,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	726.3	767.6	502.1	-224,2	-30,87

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, на основі наданих даних про динаміку показників формування фінансових результатів ТОВ «Cassone» за період з 2021 по 2023 рік можна зробити наступний висновок, що інші операційні доходи зменшилися на 93,23%, що може свідчити про зниження неосновних джерел доходу. Інші операційні витрати збільшилися на 9,4%, що вказує на збільшення неосновних витрат. Інші доходи зменшилися на 100%, що свідчить про відсутність таких доходів в 2023 році. Інші витрати зменшилися на 52,6% та свідчить про зменшення витрат, не пов'язаних з основною діяльністю. Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 30,87%, що говорить про зниження прибутковості перед оподаткуванням. Чистий фінансовий результат зменшився на 30,1%, що може бути результатом збільшення податків, фінансових витрат або інших невикористаних витрат.

Загалом, аналіз динаміки показників фінансових результатів ТОВ «Cassone» за 2021-2023 роки вказує на складну економічну ситуацію, з якою стикається підприємство. Зниження чистого доходу, собівартості та збільшення інших операційних витрат свідчать про важкість ситуації. Однак, позитивним аспектом є збільшення валового прибутку, що є результатом поліпшення в ефективності виробництва або управління ресурсами.

2.3. Оцінка системи мотивації працівників на підприємстві

Оцінка кадрової політики на підприємстві ТОВ «Cassone» визначається важливими аспектами, які включають у себе ефективне управління персоналом, розробку та реалізацію стратегій залучення та утримання талановитих працівників, а також створення сприятливого робочого середовища для всього колективу. При оцінці кадрової політики важливо враховувати відповідність заявленим цілям і цінностям підприємства, а також її вплив на продуктивність та задоволення працівників. Також важливо аналізувати механізми навчання та розвитку персоналу, системи мотивації та стимулювання, а також способи

вирішення конфліктів на робочому місці. Всі ці аспекти визначають ефективність кадрової політики на підприємстві ТОВ «Cassone» і сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

На ТОВ «Cassone», яке спеціалізується на виготовленні меблів, склад та структура персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного виробництва та високої якості продукції.

Таблиця 2.5

Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «Cassone»

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	П. с.
Середньооблікова чисельність персоналу	33	100,0	29	100,0	25	100,0	-24,2	–
в т. ч.:								
– управлінський персонал	10	30,3	10	34,5	10	40	0	9,7
– виробничий персонал	23	69,7	19	65,5	15	60	-34,8	-9,7

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за даними таблиці 2.5 видно, що за 2021-2023 роки склад та структура персоналу підприємства ТОВ «Cassone» зазнали певних змін. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 33 осіб у 2021 році до 25 осіб у 2023 році, що становить спад на 24,2%.

Кількість управлінського персоналу залишилася стабільною, залишаючись на рівні 10 осіб протягом розглянутого періоду. Однак, кількість виробничого персоналу скоротилася з 23 осіб у 2021 році до 15 осіб у 2023 році, що представляє спад на 34,8%.

Вікова структура персоналу підприємства ТОВ «Cassone» відображає різноманітність і динаміку складу працівників за різними віковими групами, що впливає на організаційну культуру, ефективність роботи та потенційні можливості для розвитку компанії.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу підприємства ТОВ «Cassone»

Показники	Роки	Відхилення
-----------	------	------------

	2021		2022		2023		2023 до 2021 рр.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п. с.

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього працівників	33	100,0	29	100,0	25	100,0	-24,2	-
з них:							0	9,7
до 30 років	10	30,3	8	27,6	10	40		
31–45 років	12	36,4	10	34,5	9	36	-25	-0,4
46–55 років	11	33,3	11	37,9	6	24	-45,4	-9,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, за даними табл. 2.6 видно, з 2021 по 2023 рік вікова структура персоналу підприємства ТОВ «Cassone» зазнала змін. Найбільш помітне зменшення спостерігалось серед працівників віком від 46 до 55 років, з відхиленням у -45,4%. Водночас, кількість працівників до 30 років збільшилася на 9,7%, але співвідношення цієї групи до загальної кількості працівників залишилося стабільним. На найбільшу частку працівників із 31 до 45 років також залишається стабільною, але відбулося незначне зменшення відносної кількості цієї категорії на 0,4%. Таким чином, вікова структура персоналу компанії зазнала змін, що вказує на потенційні трансформації в кадровій політиці або динаміці робочої сили.

В табл. 2.7 сформовано склад та структура персоналу підприємства ТОВ «Cassone».

Таблиця 2.7

Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «Cassone»

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 рр.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Всього працівників	33	100,0	29	100,0	25	100,0	-24,2	-
з них: – жінки	16	48,5	15	51,8	12	48	-25	0,5

– чоловіки	17	51,5	14	48,2	13	52	-23,6	0,5
------------	----	------	----	------	----	----	-------	-----

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.7, можна сказати що загальна чисельність персоналу за три роки дослідження за структурою персоналу ТОВ «Cassone» відбулося помітне зменшення загальної кількості працівників на 24,2 відсоткових пункти. При цьому спостерігалася також зниження кількості жінок на 25 відсоткових пунктів та чоловіків на 23,6 відсоткових пунктів у порівнянні з 2021 роком.

Хоча співвідношення чоловіків і жінок майже не змінилося, можна зробити висновок, що підприємство зазнало змін у своїй структурі персоналу, які можуть бути обумовлені різними факторами, такими як зміни в бізнес-моделі, економічна ситуація чи стратегічні перетворення.

Вивчення складу та структури персоналу за освітою на підприємстві ТОВ «Cassone» дозволяє отримати важливі відомості про рівень освіченості та кваліфікаційний рівень працівників, що є ключовим для розуміння потенціалу та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу за освітою підприємства ТОВ «Cassone»

Показники	Роки						Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021		2022		2023			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Всього працівників	33	100,0	29	100,0	25	100,0	-24,2	-
з них:		72,8		86,3				
– з вищою освітою	24		25		25	100	4	27,2
– з середньою спеціальною і технічною	9	27,2	4	13,7	0	0	-100	-27,2
– з середньою загальною	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.8 видно, що відбулися значні зміни у розподілі за освітою. За цей період кількість працівників з вищою освітою зросла на 27,2

відсоткових пункти, досягнувши 100% від загальної кількості працівників у 2023 році. На відміну від цього, працівники з середньою спеціальною і технічною освітою зазнали значного зменшення, на 27,2 відсоткових пункти, до повної відсутності у структурі персоналу у 2023 році.

Ці зміни вказують на важливі стратегічні перетворення в управлінні персоналом та зміни вимог до кваліфікації працівників на підприємстві.

На тлі важливості розуміння динаміки кадрового потоку на підприємстві ТОВ «Cassone», аналіз показників руху персоналу набуває значущості для оцінки його кадрової стратегії та ефективності управління кадрами.

Таблиця 2.9

Показники руху персоналу на підприємстві ТОВ «Cassone»

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	33	29	25	-8	-24,2
2. Прийнято працівників, осіб	3	-	-	-	-
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі: – за власним бажанням – за порушення дисципліни – по скороченню штатів – з інших причин	0	4	4	-4	-
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	9,1	0	0	-9,1	–
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	12,1	13,8	16	3,9	–
6. Коефіцієнт плинності кадрів	21,2	13,8	16	-5,2	–
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	87,9	86,2	84	-3,9	–

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.9 видно, що аналіз показників кадрового руху на підприємстві свідчить про зменшення середньооблікової чисельності персоналу з 33 осіб у 2021 році до 25 осіб у 2023 році, що складає зменшення на 24,2%. Коефіцієнт прийняття кадрів знизився з 9,1% у 2021 році до 0% у 2022 та 2023 роках, вказуючи на те, що підприємство не приймало нових працівників протягом останніх двох років. Коефіцієнт вибуття кадрів зріс з 12,1% у 2021 році до 16,0% у

2023 році, що демонструє підвищену частоту звільнень працівників. Коефіцієнт плинності кадрів, що включає як прийняття, так і вибуття, також показав зменшення з 21,2% у 2021 році до 16,0% у 2023 році, що свідчить про зменшення загальної активності кадрового руху. Водночас, коефіцієнт стабільності кадрів знизився з 87,9% у 2021 році до 84,0% у 2023 році, що вказує на зменшення кількості працівників, які залишаються на підприємстві протягом тривалого періоду.

Загалом, підприємство демонструє тенденцію до зменшення чисельності персоналу та зниження стабільності кадрового складу, що зумовлено такими факторами, як пандемія та війна в Україні.

На основі аналізу складу та структури персоналу ТОВ «Cassone» за період 2021-2023 років, визначемо необхідні програми підвищення кваліфікації для різних категорій персоналу, що сформовані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз кадрової політики та програми підвищення кваліфікації

Категорія персоналу	Поточна кількість працівників	Вимоги до кваліфікації	Програми підвищення кваліфікації	Термін навчання	Очікувані результати
Управлінський персонал	10	Вища освіта, управління	Курс "Стратегічне управління"	6 місяців	Підвищення стратегічних навичок, покращення управління
			Семінари з ефективного управління персоналом	3 місяці	Підвищення ефективності управління командами
Виробничий персонал	15	Середня спеціальна освіта	Курс "Новітні технології у виробництві меблів"	6 місяців	Впровадження нових технологій у виробництво
			Тренінги з технічних навичок	3 місяці	Підвищення технічної експертизи, покращення якості продукції
Дизайнери	1	Вища освіта, дизайн	Воркшопи з сучасних	3 місяці	Підвищення креативності,

			тенденцій в дизайні меблів		розробка сучасних дизайнів
--	--	--	----------------------------------	--	----------------------------------

Продовження табл. 2.10

Інженери	1	Вища технічна освіта	Курс "Інноваційні рішення в меблевій індустрії"	6 місяців	Підвищення технічної експертизи, впровадження інновацій
----------	---	----------------------------	---	-----------	---

Джерело: складено автором

Для подальшого розвитку та підвищення ефективності роботи ТОВ «Cassone» доцільно впровадити систематичні програми навчання для різних категорій працівників. Це дозволить забезпечити відповідність їхніх навичок та знань вимогам сучасного ринку, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

- **Управлінський персонал:** Оскільки управлінський персонал складає значну частину загальної чисельності працівників (40% у 2023 році), особлива увага повинна приділятися підвищенню їхніх управлінських та стратегічних навичок. Програми стратегічного управління та семінари з ефективного управління персоналом сприятимуть покращенню загального управління компанією.

- **Виробничий персонал:** Для виробничого персоналу, який складає 60% від загальної чисельності працівників у 2023 році, необхідно зосередитися на технічних тренінгах та курсах з новітніх технологій у виробництві меблів. Це дозволить впроваджувати інновації у виробництво та підвищувати якість продукції.

- **Дизайнери та інженери:** Дизайнерам та інженерам слід запропонувати спеціалізовані воркшопи та курси, що охоплюють новітні тенденції в дизайні та інноваційні технічні рішення. Це допоможе підвищити їхню креативність та

технічну експертизу, що є критично важливим для успіху компанії в конкурентному середовищі.

Запровадження цих навчальних програм сприятиме загальному розвитку та успіху ТОВ «Cassone», допомагаючи підприємству адаптуватися до нових викликів та можливостей на ринку виробництва меблів для ХоРеКа та Рітейл.

2.4. Шляхи вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві

При вдосконаленні сучасної кадрової політики слід розглядати адаптацію не як короткостроковий період пристосування працівника після його найму, а як безперервний процес, що починається з моменту прийому на роботу та навчання і продовжується постійним розвитком [7].

Для ефективного вдосконалення кадрової політики на підприємстві необхідно впроваджувати вторинну адаптацію та систему наставництва. Навчання співробітників має проводитися у внутрішніх корпоративних центрах.

При відкритій політиці слід залучати кваліфікованих працівників ззовні організації, що вимагає певних фінансових витрат на пошук та підбір кадрів, а також потребує часу [54].

Результати проведеного дослідження свідчать, що кадрова політика ТОВ «Cassone» потребує вдосконалення, зважаючи на фактори впливу та щорічне зменшення чисельності працівників.

Система мотивації на підприємстві демонструє тенденцію до зниження і потребує оновлення та покращення, враховуючи попередні показники (див табл. 2.9).

Розглянемо крок за кроком методи покращення системи мотивації, які включаються у вдосконалення кадрової політики ТОВ «Cassone»:

1. Аналіз причин зменшення чисельності працівників:
 - Оцінити вплив економічної кон'юнктури на діяльність підприємства, зокрема на його фінансове становище та можливості збереження та розвитку робочих місць.

- Вивчити діяльність конкурентів та їх стратегії найму та утримання персоналу, а також вплив цих факторів на робочу силу підприємства.

- Врахувати вплив впровадження нових технологій або автоматизації процесів на необхідність робочої сили та робочі місця.

2. Оновлення стратегії найму:

- Оцінити ефективність поточного процесу найму, визначити його сильні та слабкі сторони. Це може включати аналіз тривалості процесу, відсоток успішних наймів, якість підбору кандидатів і т.д.

- Проаналізувати поточні та майбутні потреби підприємства у кваліфікованих працівниках. Це може включати аналіз робочих місць, їхніх вимог до кваліфікації та навичок.

- На основі аналізу розробити нову стратегію найму, яка відповідатиме потребам підприємства. Це може включати визначення цільових ринків для пошуку кандидатів, оновлення методів оцінки кандидатів, встановлення критеріїв відбору та інші аспекти.

- Після розробки нової стратегії найму, впровадити її на практиці. Це може включати оновлення вакансій, використання нових каналів рекрутингу, впровадження нових інструментів для оцінки кандидатів і т.д.

- Регулярно оцінювати результати нової стратегії найму, щоб виявити її ефективність та внести необхідні коригування. Це допоможе впевнитися, що стратегія відповідає потребам підприємства і приносить бажані результати.

3. Розвиток програми навчання та розвитку:

- Аналіз навичок та знань, необхідних для виконання робочих обов'язків, а також ідентифікацію пріоритетних областей для розвитку.

- Розробка курсів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання.

- Забезпечити доступ працівників до навчальних матеріалів та ресурсів, необхідних для успішного завершення програми.

- Оцінка змін у знаннях та навичках працівників, покращення їхньої продуктивності та ефективності, а також вплив на бізнес-показники підприємства.

- Оновлення матеріалів, додавання нових курсів або тренінгів, а також зміни у методах навчання та оцінки.

4. Створення системи мотивації:

- Встановлення конкурентоспроможної заробітної плати, бонусних програм, премій за досягнення певних цілей або винагород за відмінну роботу. Це може включати також надання акцій чи опціонів на акції компанії.

- Надання можливостей для кар'єрного росту і розвитку, відзнак та подяк від керівництва, визнання та подяка від колег, участь у проектах або програмах, що сприяють особистому зростанню.

- Створення комфортних умов праці, враховуючи потреби працівників у робочому середовищі, робочому графіку, можливості для балансу між роботою та особистим життям.

- Надання цікавих завдань, які дозволяють працівникам розвивати свої навички та здібності.

- Організація конкурсів, лотерей або інших заходів, що надають працівникам можливість виграти призи або надіслати пропозиції щодо покращення робочих процесів.

- Надання можливості працівникам брати участь у процесах прийняття рішень та вносити свої пропозиції щодо розвитку підприємства.

5. Підтримка робочого здоров'я:

- Організація спортивних заходів, фітнес-залів або групових занять спортом на робочому місці сприяє підтримці фізичного здоров'я працівників.

- Надання доступу до консультування психолога або психотерапевта для працівників, які можуть потребувати допомоги в управлінні стресом, вирішенні конфліктних ситуацій тощо.

- Пропаганда робочого графіка, який дозволяє працівникам зберігати баланс між професійними та особистими зобов'язаннями.

- Проведення тренінгів та семінарів з питань безпеки на роботі, надання необхідного обладнання та інструкцій для запобігання травмам та нещасним випадкам.

6. Залучення та утримання талановитих кадрів:

- Пропозиція конкурентоспроможної заробітної плати є одним із ключових факторів, які привертають та утримують талановитих фахівців.

- Розроблення бонусних програм, які стимулюють високі досягнення та професійний розвиток, а також надання різноманітних переваг, таких як медичне страхування, можливість розвитку кар'єри тощо.

- Забезпечення можливості гнучкого робочого графіка, що дозволяє працівникам балансувати роботу з особистими зобов'язаннями.

- Надання можливостей для професійного розвитку та навчання, включаючи тренінги, семінари, курси або фінансування навчання на магістратурі чи інших курсах.

- Створення атмосфери співробітництва, де працівники відчують підтримку та цінуються, може значно вплинути на їхню відданість та продуктивність.

- Розвиток позитивного бренду роботодавця, який відображає цінності та корпоративну культуру підприємства, може зробити його привабливішим для талановитих кандидатів.

7. Створення корпоративної культури:

- Встановлення ясних цінностей, які відображають місію та цілі підприємства. Це може включати такі аспекти, як інновації, взаємовідносини, відкритість та взаємоповага.

- Заохочення командної роботи та співпраці між відділами та колективами. Це може бути досягнуто за допомогою спільних проєктів, регулярних зустрічей або розвитку системи взаємопідтримки.

– Створення відкритої та прозорої системи комунікації, де працівники можуть вільно обмінюватися ідеями, думками та думками крізь всі рівні управління.

8. Залучення внутрішніх ресурсів:

– Залучення працівників до обговорення та прийняття стратегічних рішень у сфері кадрового управління. Це допоможе виявити потреби та переваги персоналу, а також забезпечить широку підтримку впровадження нововведень.

– Впровадження системи збору пропозицій від працівників щодо покращення процесів кадрового управління. Це може бути здійснено через електронні форми зворотного зв'язку, ідеївні коробки або регулярні форуми.

– Формування робочих груп або команд, які будуть відповідальні за розробку та впровадження конкретних ініціатив у сфері кадрового управління.

– Створення механізмів для обміну досвідом та кращими практиками між різними підрозділами та командами в межах компанії.

Для покращення системи мотивації в товаристві з обмеженою відповідальністю «Cassone», що займається виробництвом меблів для офісів і торговельних підприємств, розглянемо наступні витратні статті, які наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Витрати на впровадження заходів для вдосконалення системи мотивації

Витратна стаття	Опис	Орієнтовна сума, грн
Рекрутингова кампанія	Витрати на рекламу вакансій на спеціалізованих сайтах, соціальних мережах, та інше	20 000
Послуги кадрових агентств	Залучення професійних агентств для пошуку та відбору кваліфікованих працівників	50 000
Проведення співбесід	Витрати на організацію співбесід, в тому числі оренда приміщень, транспортні витрати	10 000
Первинне навчання нових працівників	Витрати на матеріали для навчання, оренда навчальних приміщень, оплата працівників, які проводять	30 000

	навчання	
Впровадження системи наставництва	Витрати на підготовку наставників, додаткову оплату наставникам, розробка навчальних матеріалів	25 000

Продовження табл. 2.11

Внутрішні корпоративні навчальні центри	Створення або оновлення внутрішніх навчальних центрів, закупівля обладнання та матеріалів	100 000
Вторинна адаптація	Витрати на адаптаційні програми для нових працівників, включаючи тренінги та семінари	15 000
Оцінка та розвиток персоналу	Витрати на проведення оцінки продуктивності, програми підвищення кваліфікації, тренінги	40 000
Мотиваційні програми	Бонуси, премії, додаткові пільги для стимулювання працівників	50 000
Соціальні та корпоративні заходи	Організація заходів для покращення корпоративної культури та командного духу	30 000
Інформаційно-технічне забезпечення	Закупівля та налаштування програмного забезпечення для управління персоналом	20 000
Разом		390000

Джерело: сформовано автором

З таблиці 2.11 видно, що для вдосконалення системи мотивації в Товаристві з обмеженою відповідальністю "Cassone" запропоновано ряд заходів, які включають витрати на рекрутингові кампанії, послуги кадрових агентств, проведення співбесід, первинне навчання нових працівників, впровадження системи наставництва, створення внутрішніх корпоративних навчальних центрів, вторинну адаптацію, оцінку та розвиток персоналу, мотиваційні програми, соціальні та корпоративні заходи, а також інформаційно-технічне забезпечення.

Ці витрати, загалом у сумі 390 000 грн., є інвестиціями у покращення системи мотивації, спрямованими на різні аспекти управління персоналом.

Плановані заходи передбачають різноманітність методів та підходів для стимулювання та підтримки працівників у роботі, що сприятиме покращенню корпоративного клімату, підвищенню продуктивності та збереженню талановитого персоналу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Cassone» це компанія, яка була заснована в Україні в 2013 році. Вона спеціалізується на виготовленні меблів для готельно-ресторанного бізнесу та роздрібної торгівлі, включаючи меблі для готелів, магазинів, офісів та ресторанів. Головний офіс компанії розташований у Києві, а виробничі потужності - у місті Бердичів (Житомирська область, Україна).

За даними з відкритих джерел, активи компанії становлять 20 387 тисяч гривень, зобов'язання - 20 156,3 тисячі гривень, кількість співробітників - 7. Чистий прибуток становить 50 тисяч гривень, а дохід - 11 437,5 тисяч гривень.

ТОВ «Cassone» стикнулася зі складнощами в діяльності, викликаними пандемією COVID-19 та війною, що призвело до зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Попри зростання валового прибутку, зменшення чистого доходу та операційного прибутку вказують на нестабільність фінансового стану компанії. Серйозна оптимізація кадрового складу та зниження продуктивності свідчать про потребу в стратегічному перегляді діяльності для подолання викликів. Фінансове управління та контроль є важливими елементами управління, що вимагають уваги та розвитку для забезпечення стійкості і ефективності підприємства.

Аналіз структури та складу персоналу ТОВ «Cassone» показав значні зміни протягом трьох років. Загальна чисельність персоналу зменшилася на 24,2%, з вирізненням виробничого персоналу на 34,8%. Вікова структура свідчить про збільшення молодого персоналу та зменшення кількості працівників віком від 46 до 55 років.

Зміни у розподілі за освітою показують зростання кількості працівників з вищою освітою та відсутність працівників із середньою спеціальною і технічною освітою. Ці зміни відображають стратегічні трансформації управління персоналом та можливі зміни вимог до кваліфікації працівників на підприємстві.

Для покращення кадрової політики ТОВ «Cassone» пропонується розробка програм навчання та розвитку, вдосконалення процесу рекрутингу та використання внутрішніх ресурсів, впровадження мотиваційних програм, збереження робочого здоров'я та створення позитивної корпоративної культури. Також важливими є адаптація до змін на ринку праці, впровадження системи обліку та аналізу персоналу, а також регулярний моніторинг та оцінка ефективності заходів кадрової політики.

Також було сформовано перелік заходів для вдосконалення кадрової політики, включаючи розвиток програм навчання, мотиваційні програми та адаптацію до змін на ринку праці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено теоретичні аспекти та сформовано шляхи вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві ТОВ «CASSONE».

1. Система мотивації працівників — це стратегічний напрямок управління, що спрямований на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів підприємства через стимулювання та підтримку високого рівня мотивації співробітників. Вона охоплює основні принципи, цілі, підходи та методи роботи з персоналом і визначає напрями діяльності в таких ключових аспектах, як матеріальне та нематеріальне заохочення, професійне навчання, кар'єрний розвиток, мотиваційні програми та заходи для підвищення задоволеності працівників.

2. Система мотивації є ключовим інструментом для забезпечення відповідності між стратегічними цілями підприємства та інтересами його працівників. Вона сприяє створенню умов для професійного розвитку співробітників, реалізації їхнього потенціалу, а також забезпечує стабільність і стійкий розвиток підприємства. Ефективна система мотивації допомагає залучати і утримувати талановитих працівників, підвищувати їхню продуктивність та загальний рівень задоволеності роботою.

3. Оцінюючи принципи, слід враховувати такі фактори, як відповідність кадрової політики стратегічним цілям бізнесу, уникнення конфліктів серед працівників, розділена мотивація та максимальна формалізація обов'язків. Принципи, такі як рівність можливостей у досягненні цілей, відповідність кандидатів вимогам посади та стимулювання працівників, грають важливу роль у формуванні кадрової політики.

Методичні засади оцінки ефективності системи мотивації - це набір принципів, критеріїв та методів, за допомогою яких проводиться аналіз та оцінка ефективності застосованої системи мотивації працівників на підприємстві. Методичні засади оцінки дозволяють об'єктивно визначити результативність

системи мотивації та впливати на її подальше вдосконалення. Важливими компонентами цього процесу є визначення ключових критеріїв успішності, вивчення взаємозв'язків між кадровими процесами та стратегічними цілями, а також врахування індивідуальних особливостей підприємства.

4. Нормативно-правове забезпечення системи мотивації включає в себе законодавчі акти, положення та правила, що регулюють відносини між працівниками та роботодавцями у сфері праці. Воно забезпечує стабільність у відносинах між ними, визначає процедури прийняття на роботу, умови праці, системи стимулювання та відповідальності за порушення трудового законодавства.

Щодо інформаційного забезпечення, воно включає в себе доступ до необхідної інформації про кадрові процеси, стан персоналу, поточні вакансії, програми навчання та розвитку. Це допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, а також забезпечує прозорість та відкритість у відносинах між учасниками трудового процесу.

5. ТОВ "Cassone" - це українська компанія, яка була заснована у 2013 році. Її спеціалізація - виробництво меблів для різних сфер, таких як готелі, магазини, офіси та ресторани. Головний офіс компанії розташований в Києві, а виробничі потужності знаходяться в місті Бердичів, Житомирська область, Україна. Компанія має досвід реалізації проектів різного масштабу як в Україні, так і в ряді країн Європейського союзу, таких як Австрія, Німеччина, Франція, Італія, Данія, Норвегія, а також в інших країнах, включаючи Ізраїль, Грузію, Узбекистан. У 2021 році компанія почала роботу на Північноамериканському ринку, зокрема в США та Канаді, і в даний момент реалізує проект із обмеблювання готелю в Каліфорнії, США.

У ТОВ "Cassone" впроваджено систему управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 "Системи управління якістю. Вимоги", а також систему екологічного управління, згідно зі стандартом ISO 14001:2015 "Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування".

6. На основі аналізу економічних показників можна зробити висновок, що ТОВ "Cassone" зіткнулося зі значними викликами у своїй діяльності, такими як пандемія COVID-19 та війна, що значно ускладнили економічну ситуацію підприємства. Це відобразилося у зменшенні чистого доходу, операційного та чистого прибутку, а також у зниженні продуктивності використання активів та ефективності використання праці. Зниження ефективності використання ресурсів підприємства свідчить про серйозні виклики, з якими воно стикається.

У той же час, аналіз динаміки та структури зобов'язань показує певні позитивні тенденції. Збільшення власного капіталу та загальної вартості активів свідчить про покращення фінансового стану підприємства та його здатність залучати додаткові ресурси за рахунок власних доходів. Однак збільшення зобов'язань перед зовнішніми кредиторами або інвесторами може створити певні фінансові труднощі в майбутньому. Таким чином, хоча підприємство зазнало складних періодів, воно також виявило певні ознаки покращення інших аспектів своєї діяльності.

7. Дані результати свідчать, що система мотивації на підприємстві ТОВ "Cassone" потребує уваги та перегляду. Зменшення загальної чисельності працівників може бути зв'язане з оптимізацією кадрового складу, але важливо враховувати, як це впливає на мотивацію та продуктивність залишаючихся працівників. Спостерігається зміна в віковій структурі персоналу зі збільшенням кількості молодих працівників та зменшенням кількості співробітників у віковій групі від 46 до 55 років, що може відображати стратегічну орієнтацію на молодші кадри та потребу в зміні підходів до утримання досвідченого персоналу.

Незначне зменшення кількості жінок у персоналі, хоча загальна структура залишається стабільною, може бути наслідком різних факторів, таких як зміни у вимогах до роботи або вплив зовнішніх чинників на ТОВ "Cassone".

Зріст кількості працівників з вищою освітою свідчить про потребу в розвитку інтелектуального капіталу підприємства через програми професійного розвитку та навчання. Однак, важливо також зберегти різноманіття кваліфікацій

серед персоналу, включаючи працівників з технічною та середньою спеціальною освітою, для забезпечення рівномірного покриття всіх потреб підприємства.

Отже, результати аналізу вказують на потребу у вдосконаленні системи мотивації, щоб вона відповідала потребам різноманітного та змінюючогося персоналу та сприяла досягненню стратегічних цілей підприємства.

8. ТОВ "Cassone" може покращити свою систему мотивації шляхом аналізу причин зменшення чисельності працівників, оновлення стратегії найму, розвитку програм навчання, створення системи мотивації та підтримки робочого здоров'я, залучення талантів та формування корпоративної культури.

На основі рекомендацій компанія склала таблицю витрат на впровадження заходів для вдосконалення кадрової політики. Витрати у розмірі 390 тис. грн., спрямовані на покращення системи мотивації в ТОВ "Cassone", свідчать про серйозний підхід компанії до управління персоналом. Ці заходи включають рекрутингові кампанії, навчальні програми, мотиваційні заходи та інші, з метою підвищення якості роботи та ефективності праці. Ретельно сплановані та реалізовані заходи з кадрової політики можуть сприяти залученню, утриманню та розвитку кваліфікованих співробітників, що позитивно вплине на успішність та конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко О. Є. Цілі та засоби кадрової політики в ринкових умовах господарювання. *Вісник бізнесу і менеджменту*, 2015. С. 112. URL:https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20051/1/Visnik%20SNT_%20V.%201_2015-112-113.pdf
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Барабаш А. С. Управління кадровим потенціалом підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. О. І. Карінцева. Суми : Сумський державний університет, 2021. 60 с.
4. Березюк С. В., Тяннікова К. П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства. 2010. С. 78. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/2729.pdf>
5. Білявський В., Шуліковська К. Основні аспекти формування ефективної карової політики підприємств.*Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 33-40.
6. Бондарчук Т. С. Кадрова політика підприємств: поняття, вимоги та види. *Соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : зб. тез XI Міжнарод. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених*. 2021. Ч. 2. С. 84-86.
7. Борданова Л. С., Омельчук В. І. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ КІП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209с. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2021_up.pdf#page=106
8. Борщ В. І., Беякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2018. 175–187. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2017.3\(37\).123714](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2017.3(37).123714)

9. Бурлаков О. С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 39-43. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06).
10. Водолажська Т. О. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*, 2014. Вип. 24. С. 55-64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-ponyattya-kadrova-politika-pidpriemstva>
11. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 2015. № 17(4). С. 214.
12. Гельман В. М. Підвищення ефективності системи управління кадровим ресурсом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. № 4. С. 183-187.
13. Глєбова А.О., Головко С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях.. *«Young Scientist»*. 2015. № 12 (27). С. 159.
14. Голодюк О., Венгер О. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах кризи та нестабільності. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами*, 2021, С. 601.
15. Гончар О. І., Муравська Л. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 6. С. 69-72.
16. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск № 1(69). С. 121.
17. Готра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 86-90.

18. Григор'єва А.В., Смоквіна Г.А. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realitie*. 2022. №6(64). С. 40.
19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № (4 (52)). С. 231–238.
20. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.
21. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3 (59). С. 287.
22. Закон про зайнятість населення (Відомості Верховної Ради (ВВР). 2013. № 24, ст.243) [URL:https://zakon.rada.gov.ua/](https://zakon.rada.gov.ua/)
23. Закон про оплату праці (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121), URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
24. Занора В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018 № 1. С. 87-90.
25. Зось-Кіор М. В., Стрілков, О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016, №(16). с. 259-263.
26. Кадрова політика: суть та завдання. *Реферат*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13947/>
27. Капінос Г.І., Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2.С.52-56.

28. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 75-80.

29. Кодекс законів про працю № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971. URL: zakon.rada.gov.ua

30. Кравець В. Науково-правові й методичні засади вдосконалення професійної підготовки фахівців сфери. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2020. № 20. С. 34-39.

31. Мазур О. В., Мазур А.П., Палюх Л.М. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ. In: The 7 th International scientific and practical conference “Modern research in world science” (October 2-4, 2022) SPC “Sci-conf. com. ua”, Lviv, Ukraine. 2022.

32. Марченко В.М., Хондока В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С 440-443.

33. Матвієнко Ю.Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. 2014, с. 59.

34. Мороз Ю.К. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/37.pdf>

35. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. 1(54), 525–537. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4294>

36. Попов Р. Ю. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. 2017. С. 1-2.

37. Приходченко Б. Л. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА. Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів 2019. С. 25.

38. Про компанію. Cassone furniture for Horeca and Ritail. URL: <https://cassone.com.ua/uk/o-kompanii>
39. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль: Економічна думка. 2018. С. 86- 90.
40. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
41. Семенов Г. А., Ярошевская О. В. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2011. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45786/28-Semenov.pdf?sequence=1>
42. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 66-70.
43. Стрижеус Л.В., Тендюк А.О., Марчук Ю.С. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 18 (71), 2021. 278 с.
44. Тимофєєва І. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу. 2020. С. 301.
45. ТОВ «КАССОНЕ». Опендабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/38703110>
46. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КАССОНЕ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38703110/
47. Філіна С. В., Пономаренко Н. С. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою. 2019. С. 698.
48. Фінансова звітність ТОВ «Cassone» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/38703110/finances?current_year=2021

49. Фінансова звітність ТОВ «Cassone» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/38703110/finances?current_year=2022

50. Фінансова звітність ТОВ «Cassone» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/38703110/finances?current_year=2023

51. Хвостенко Тетяна. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. 2019. URL: <https://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrovogo-potent>

52. Хондова В. А., Марченко В. М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 768-771.

53. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48-50. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/agrosvit_2012_15_12%20(1).pdf

54. Чуйко Р. О. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: IV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів: тези доповідей, Дніпро*, 2019. С. 158. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/36439423-bfa7-4c73-a613-5ce6ab6e3f8d/content#page=159>

55. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство: голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 97-100.

56. Шильнікова З. М. Особливості кадрової політики в процесі антикризового управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 621 - 625.

57. Шубалий О. Управління персоналом : підруч. / О. Шубалий та ін. ; ред. О. Шубалий. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2018. 404 с. ISBN 978-617-672-197-0.

58. Abdel-Rahim, H. and Liu, J. (2024), "An experimental study on the effect of penalties on employers' trust and employees' reciprocity and the moderating effect of communication", *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 25 No. 3, pp. 500-523. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2022-0122>.
59. Brink, A.G., Rankin, F.W. The effects of risk preference and loss aversion on individual behavior under bonus, penalty, and combined contract frames. (2013) *Behavioral Research in Accounting*, 25 (2), pp. 145-170.
60. Choi, J. Can offering a signing bonus motivate effort? Experimental evidence of the moderating effects of labor market competition. (2014) *Accounting Review*, 89 (2), pp. 545-570.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2021 рік

2022

2021

2020

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	13.40	9.60
первісна вартість	1001	21.10	21.80
накопичена амортизація	1002	7.70	12.20
Основні засоби:	1010	1 663.90	3 132.00
первісна вартість	1011	2 130.30	4 168.90
знос	1012	466.40	1 036.90
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 677.30	3 141.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 887.50	4 785.20
у тому числі готова продукція	1103	1 398.30	396.50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	739.30	5 439.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	553.30	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 211.50	3 003.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	667.10	22.90
Витрати майбутніх періодів	1170	171.60	
Інші оборотні активи	1190	1 420.90	1 947.60
Усього за розділом II	1195	8 926.30	15 923.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	

Баланс	1300	10 603.60	19 064.70
--------	------	-----------	-----------

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2.00	500.00
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 188.90	3 653.70
Неоплачений капітал	1425	438.00	
Усього за розділом I	1495	3 190.90	3 715.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	1 011.60
Короткострокові кредити банків	1600	2 911.90	
товари, роботи, послуги	1615	140.80	528.90
розрахунками з бюджетом	1620	214.60	151.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	107.40	130.70
розрахунками зі страхування	1625	17.40	22.40
розрахунками з оплати праці	1630	65.10	83.60
Інші поточні зобов'язання	1690	6 974.80	10 639.60
Усього за розділом III	1695	7 412.70	14 337.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	10 603.60	19 064.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 742.40	26 601.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	37 243.50	23 494.20
Інші операційні доходи	2120	26.60	14.10
Інші операційні витрати	2180	3 754.10	2 493.20
Інші доходи	2240	33.80	
Інші витрати	2270	78.90	4.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	41 802.80	26 615.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	41 076.50	25 991.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	726.30	623.70
Податок на прибуток	2300	130.70	112.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	595.60	511.40

Фінансова звітність за 2022 рік

2022

2021

2020

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	9.60	5.00
первісна вартість	1001	21.80	21.80
накопичена амортизація	1002	12.20	16.80
Основні засоби:	1010	3 132.00	2 451.20
первісна вартість	1011	4 168.90	4 222.10
знос	1012	1 036.90	1 770.90
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 141.60	2 456.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 785.20	4 188.60
у тому числі готова продукція	1103	396.50	1 402.10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5 439.00	3 113.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	553.30	878.30
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 003.50	2 361.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	22.90	1 331.00
Витрати майбутніх періодів	1170	171.60	56.20
Інші оборотні активи	1190	1 947.60	1 263.50
Усього за розділом II	1195	15 923.10	13 191.80
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	19 064.70	15 648.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.00	500.00
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 653.70	4 283.10
Неоплачений капітал	1425	438.00	
Усього за розділом I	1495	3 715.70	4 783.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 011.60	498.70
Короткострокові кредити банків	1600	2 911.90	1 929.10
товари, роботи, послуги	1615	528.90	113.70
розрахунками з бюджетом	1620	151.00	54.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	130.70	52.40
розрахунками зі страхування	1625	22.40	3.00
розрахунками з оплати праці	1630	83.60	11.20
Інші поточні зобов'язання	1690	10 639.60	8 254.50
Усього за розділом III	1695	14 337.40	10 366.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	19 064.70	15 648.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 756.00	41 742.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23 499.30	37 243.50
Інші операційні доходи	2120	26.60	
Інші операційні витрати	2180	2 398.90	3 754.10
Інші доходи	2240	33.80	
Інші витрати	2270	90.20	78.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26 756.00	41 802.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	25 988.40	41 076.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	767.60	726.30
Податок на прибуток	2300	138.20	130.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	629.40	595.60

Квартальна звітність за 2023 рік 9 місяць

2022/3	2022/6	2022/9	2023/3	2023/6	2023/9
--------	--------	--------	--------	--------	--------

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5.00	1.80
первісна вартість	1001	21.80	21.10
накопичена амортизація	1002	16.80	19.30
Основні засоби:	1010	2 451.20	1 869.50
первісна вартість	1011	4 222.10	4 228.90
знос	1012	1 770.90	2 359.40
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	2 456.20	1 871.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 188.60	11 236.10
у тому числі готова продукція	1103	1 402.10	4 135.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 113.20	5 735.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	878.30	927.80
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 361.00	2 960.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 331.00	24.20
Витрати майбутніх періодів	1170	56.20	
Інші оборотні активи	1190	1 263.50	2 045.00
Усього за розділом II	1195	13 191.80	22 929.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	

Баланс	1300	15 648.00	24 800.40
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	500.00	500.00
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 283.10	4 784.70
Усього за розділом I	1495	4 783.10	5 284.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	498.70	
Короткострокові кредити банків	1600	1 929.10	1 929.40
товари, роботи, послуги	1615	113.70	181.40
розрахунками з бюджетом	1620	54.70	2.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	52.40	
розрахунками зі страхування	1625	3.00	2.80
розрахунками з оплати праці	1630	11.20	11.20
Інші поточні зобов'язання	1690	8 254.50	17 388.60
Усього за розділом III	1695	10 366.20	19 515.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	15 648.00	24 800.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 424.60	18 057.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 780.00	15 678.80
Інші операційні доходи	2120	1.80	
Інші операційні витрати	2180	4 106.90	1 818.50
Інші доходи	2240	0.00	
Інші витрати	2270	37.40	83.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20 426.40	18 057.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	19 924.30	17 580.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	502.10	476.60
Податок на прибуток	2300	85.80	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	502.10	390.80