

14
06.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

РОМАНОВ Ярослав Дмитрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-1)

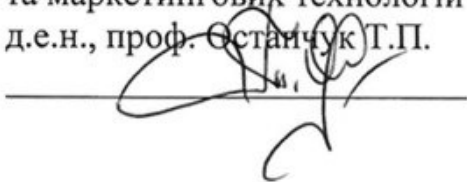


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇЇ
ПОКРАЩЕННЯ**

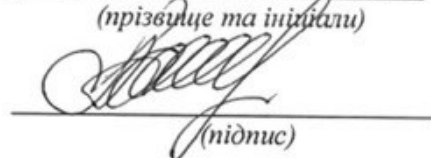
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

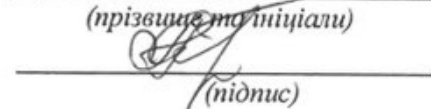
к.е.н., доц. Пащенко О.П.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретико-методологічні засади кадрової політики підприємства</i>	6
1.1. Економічна сутність та значення кадрової політики підприємства.....	6
1.2. Основні аспекти формування кадрової політики підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності здійснення кадрової політики підприємства.....	21
1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	29
<i>Розділ 2. Аналіз реалізації кадрової політики ТОВ«ВСМК-ТРЕЙД» та розробка шляхів її покращення</i>	31
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	31
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	38
2.3. Оцінка реалізації кадрової політики підприємства.....	44
2.4. Розробка напрямів удосконалення кадрової політики підприємства.....	55
Висновки до розділу 2.....	61
<i>Висновки</i>	63
<i>Список використаних джерел</i>	66
<i>Додатки</i>	72

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлюється тим, що управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку будь-якої організації. У сучасних умовах ринку, що постійно змінюється, підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з дефіцитом кваліфікованих кадрів, необхідністю адаптації до технологічних змін та підвищенням рівня продуктивності праці. Саме кадрова політика визначає стратегію підбору кадрів, розвитку та мотивації персоналу, що впливає на ефективність діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

Кадрова політика є важливим інструментом формування корпоративної культури та управління трудовими ресурсами, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня лояльності співробітників. В умовах глобалізації та інтеграції сучасних ринків підприємства змушені впроваджувати нові методи управління персоналом, орієнтовані на розвиток компетенцій, цифровізацію та створення гнучких умов праці. Саме тому дослідження кадрової політики є важливим аспектом, оскільки воно дозволяє визначити оптимальні підходи до управління персоналом, що в результаті сприятиме зростанню ефективності та стійкості бізнесу.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які у своїх працях розглядали ключові аспекти кадрової політики підприємства, доцільно відзначити Л.В. Балабанову, Т.Ю. Базарова, В.С. Васильченка, О.М. Венгеру, О.В. Волкову, А.М. Гриненка, О. Грішнову, В.М. Данюка, А.П. Єгоршина, П.В. Журавльова, А.Я. Кібанову, В.М. Колосюка, А.І. Кочеткову, Є.В. Маслову, О.Г. Мельника, І.А. Нечаєву, В.А. Савченка, М.І. Тарнавського, В.О. Храмового, Л.В. Шитікову та ін. Однак, внаслідок складності та багатоаспектності даної проблеми в сучасних умовах значна частина питань

потребує вирішення. Саме тому потрібно здійснити пошук можливостей удосконалення кадрової політики на сучасних українських підприємствах.

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад кадрової політики підприємства та розробці напрямів її вдосконалення у діяльності ТОВ «ВСМК-Трейд».

Відповідно до мети бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено ряд **завдань**:

- розкрити економічну сутність та значення кадрової політики підприємства;
- визначити основні аспекти формування кадрової політики підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності здійснення кадрової політики підприємства
- узагальнити напрями інформаційного та нормативно-правового забезпечення кадрової політики підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВСМК-Трейд»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «ВСМК-Трейд»;
- оцінити реалізацію кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд»;
- розробити напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд».

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес формування і реалізації кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд», **предметом** – сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад кадрової політики підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано наступні методи наукового дослідження: теоретичного аналізу – для дослідження сутності кадрової політики підприємства; системного підходу – для визначення особливостей формування і реалізації кадрової політики підприємства; порівняльного

аналізу – для визначення методичних підходів до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства; порівняльно-правового аналізу – для дослідження нормативно-правової бази, що регулює порядок формування і реалізації кадрової політики в Україні; структурно-логічного аналізу – для наведення організаційно-економічної характеристики ТОВ «ВСМК-Трейд»; економіко-математичного моделювання – для діагностики основних фінансово-економічних показників ТОВ «ВСМК-Трейд»; особистих спостережень – для оцінки діючої кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд», прогнозування – для розробки шляхів удосконалення кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд».

Інформаційною базою дослідження слугують фундаментальні наукові праці українських та зарубіжних учених у сфері управління персоналом, матеріали щорічних наукових конференцій і періодичних видань, монографії, нормативно-правові акти, що регулюють увесь процес формування і реалізації кадрової політики підприємства, аналітичні звіти, електронні ресурси мережі Інтернет, а також управлінська, фінансова звітність ТОВ «ВСМК-Трейд» і результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці комплексу рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування і реалізації кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства є ключовим напрямом забезпечення його діяльності, оскільки саме вона дозволяє максимізувати ефективність ведення бізнесу. Вже давно відомий той факт, що висококваліфікований персонал є найціннішим ресурсом підприємства незалежно від виду та форми власності.

Періодизація розвитку кадрової політики підприємства як наукового напрямку базується на історичному становленні менеджменту та еволюції концепцій управління персоналом, що формувалися з кінця XIX століття. У теорії управління традиційно виділяють кілька підходів, які суттєво вплинули на розвиток кадрової політики. До них належать: школа наукового управління, адміністративна школа, школа людських відносин, поведінковий підхід і кількісні методи в управлінні. Варто зазначити, що зміни в підходах до кадрової політики не були різкими – вони співіснували та поступово інтегрувалися. Кожен новий підхід на ранніх етапах доповнював попередні. Наприклад, у 1960-х роках одночасно застосовувалися адміністративний підхід, концепція людських відносин, поведінкові науки та кількісні методи, що пояснюється багатовимірністю управління персоналом. Неможливо розглядати кадрову політику виключно через економічну або соціально-психологічну призму. Комплексний підхід, що поєднує напрацювання різних шкіл та сучасні методи управління персоналом, дозволяє ефективно вирішувати завдання кадрової політики підприємства.

На сьогоднішній день існують класичні та сучасні підходи до розуміння кадрової політики, які відображають розвиток системи й парадигм за цим

напрямом. Найбільш повну систематизацію підходів до розуміння кадрової політики наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація підходів до розуміння кадрової політики

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
Активи підприємства	Грошовий та фізичний капітал	Людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати підприємства	Довгострокові інвестиції
Пошук персоналу	Матеріальні стимули	Індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімальний рівень витрат	За критерієм «витрати-вигоди»
Форми навчання персоналу	«Вузька спеціалізація» (навчання на робочому місці)	Всі форми та види навчань, а також загальна освіта
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Окремі компоненти
Стиль керівництва	В основному авторитарний	Демократичний
Організація праці	«Людина – придаток машини»	Гнучка
Регламентация дій персоналу	Жорстка	Різні ступені свободи залежно від виду праці
Мотивація до праці	Наявні загрози покарань	Поєднання різних видів мотивації
Планування розвитку персоналу	Короткострокові плани	Протягом всього життєвого шляху працівника
Функції служби управління персоналом	Переважно облікові	Інтегрована система управління персоналом
Відносини з профспілкою	Конфронтаційні	Компромісні
Оцінка ефективності персоналу	За економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників

Джерело: сформовано автором на основі [41, с. 39].

З табл. 1.1 можна зробити висновок, що класичний підхід до кадрової політики базувався на принципах наукового менеджменту, які розробив Ф. Тейлор. Підхід відзначався прагненням до раціоналізації праці, застосуванням кількісних методів управління та жорсткою централізацією влади і контролю. У свою чергу сучасний підхід до кадрової політики, навпаки, орієнтований на більш гуманістичне ставлення до працівників. Він використовує якісні методи управління та надає перевагу децентралізації, з більшим акцентом на автономію і розвиток працівників.

Передусім, необхідно визначити поняття «кадрова політика» та пов'язані з ним терміни, такі як «управління персоналом» і «розвиток кадрового потенціалу». Саме працівники є ключовим елементом кадрової політики, адже їхні професійні компетенції, мотивація та готовність до розвитку безпосередньо

впливають на ефективність діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Управління персоналом – це комплексний процес, який охоплює не лише забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, а й організацію їх ефективної роботи та професійного розвитку. Для успішного функціонування підприємства необхідно залучати фахівців, які мають відповідні здібності, професійні навички та різні компетенції. Це передбачає проведення пошуку кандидатів на ринку праці, оцінку їхніх професійних та особистісних якостей, відбір найбільш підходящих працівників, їхню адаптацію в колективі та залучення до досягнення стратегічних цілей організації.

У табл. 1.2 наведено підходи науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом».

Таблиця 1.2

Підходи науковців до визначення сутності поняття
«управління персоналом»

Джерело	Визначення
О.О. Азарова,	Управління персоналом – це сукупність економічних, організаційних і соціально-психологічних підходів, які сприяють підвищенню ефективності трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
В.І. Дериховська	Управління персоналом – це набір взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних інструментів, які спрямовані на підвищення ефективності праці та на забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємств
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Управління персоналом – це як наука, так і мистецтво ефективного управління людьми в процесі їх професійної діяльності. Воно являє собою систему принципів, методів і інструментів, спрямованих на оптимальне підбір, розвиток, мотивацію та раціональне використання персоналу.
Ф.І. Хміль	Управління персоналом – це узгоджена система дій, спрямованих на формування та ефективне використання загального трудового потенціалу працівників у складних організаціях ієрархічного типу
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних та духовних можливостей для розв’язання поставлених завдань.

Джерело: [1, с. 32], [20, с. 341], [37, с. 17], [56, с. 105], [58, с. 18].

З табл. 1.2 можна зробити висновок, що всі визначення науковців підкреслюють, що управління персоналом є комплексним процесом, який охоплює різні аспекти і методи для підвищення ефективності та розвитку трудового потенціалу. У своїх працях дослідники вказують на важливості економічних, організаційних і соціально-психологічних елементів, а також на необхідності інтеграції науки і мистецтва управління для досягнення успіху в організаціях.

Ключову роль в управлінні персоналом відіграє кадрова політика, яка спрямована на регулювання та оптимізацію всіх процесів, пов'язаних із роботою працівників. Вона є важливим інструментом впливу на кадрові зміни, забезпечуючи ефективне планування, підбір, мотивацію та розвиток персоналу. Грамотно розроблена кадрова політика дозволяє підприємству адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі, підтримувати високу стабільність у трудовому колективі та сприяти підвищенню продуктивності праці.

Підходи науковців до визначення сутності поняття «кадрова політика» наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи науковців до визначення сутності поняття
«кадрова політика»

Джерело	Визначення
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак	Кадрова політика – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми та методи
Л.В. Вербівська, О.В. Зибарева	Кадрова політика – це політика підприємства, що визначає генеральний напрям і основні форми його роботи з персоналом, також загальні та специфічні вимоги до нього
Т. Костишина, Л. Степанова	Кадрова політика – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські ресурси і стратегія розвитку країни, регіону та самого підприємства, обумовлюючи заходи роботи з персоналом: добір кадрів, їх прийом, оцінка вмінь, навчання, планування кар'єри
О.С. Крючко	Кадрова політика – це цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 126], [11, с. 165], [36, с. 48], [38, с. 276].

Отже, кадрова політика – це сукупність стратегічних, тактичних і оперативних принципів та регламентів, а також конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних і етичних заходів, спрямованих на ефективне управління персоналом. Вона охоплює процеси підбору та прийому працівників до організації, їх розподіл за посадами, професійний розвиток, мотивацію, систему стимулювання та створення умов для кар'єрного зростання.

Основні напрями діяльності, які застосовуються в процесі здійснення кадрової політики наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні напрями діяльності, які застосовуються в процесі кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20, с. 37].

З рис. 1.1 можна зробити висновок, що основні напрямки діяльності в межах кадрової політики включають в себе [20, с. 37]:

- визначення потреб у кількісному та якісному складі персоналу;
- рекрутинг та відбір працівників, з урахуванням їхніх ділових і професійних якостей;
- розподіл працівників по посадах на основі оцінки їхніх знань та вмінь;
- моніторинг і аналіз розвитку персоналу під час їхньої адаптації, з метою заміни менш кваліфікованих працівників на більш досвідчених;

- підтримка та забезпечення комфортного психологічного клімату в організації;
- мотивація працівників через конкурентоспроможну заробітну плату і сприяння їхньому кар'єрному росту;
- забезпечення правового супроводу діяльності персоналу.

О.А. Грішнова зазначає, що розвиток кадрового потенціалу є комплексом організаційно-правових та економічних підходів і методів, які підприємство використовує для організації навчання працівників, їх перепідготовки та підвищення кваліфікації [15, с. 150].

В.І. Дериховська визначає розвиток кадрового потенціалу як системний процес, що передбачає постійні якісні зміни в професійно-кваліфікаційному рівні працівника. Це досягається шляхом удосконалення корпоративних, професійних і поведінкових навичок, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [19, с. 343].

У більш широкому сенсі, розвиток персоналу охоплює не тільки процеси адаптації працівників у новому колективі, оцінку їхніх здібностей при призначенні на вакантні посади і регулярну перевірку їхніх знань та навичок, але й аналіз умов для можливості реалізації та підтримки кар'єрного зростання працівників.

Т.В. Бучинська підкреслює, що розвиток кадрового потенціалу є самим ключовим фактором конкурентоспроможності, який забезпечує довгострокове успіх підприємства. Він сприяє удосконаленню вже наявних і освоєнню нових навичок, умінь та знань працівника, що підвищує його професійний рівень [9, с. 144].

В.А. Савченко у своєму навчальному посібнику «Управління розвитком персоналу» описує розвиток кадрового потенціалу як організований процес постійного професійного навчання працівників, необхідний для підготовки їх до виконання нових завдань, професійного просування, формування резерву для керівних посад та покращення соціальної структури колективу [53, с. 130].

Згідно з аналізом наведених визначень, можна зробити такі висновки: розвиток кадрового потенціалу є набором заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та набуття навичок для покращення професійних можливостей. Хоча часто розвиток кадрового потенціалу ототожнюється лише з професійним розвитком, важливо враховувати також організаційний і особистісний аспекти. Розвиток кадрового потенціалу слід розглядати не лише як процес отримання нових знань і компетенцій, але як послідовний і цілеспрямований процес підвищення професійного рівня.

Н.А. Мажник вважає, що кадрова політика повинна розглядатися як окрема складова управління. Вона описує структуру управління професійним розвитком як комплекс компонентів, що включають в себе: планування та прогнозування професійного розвитку, організацію процесів професійного вдосконалення на підприємстві, мотивацію працівників до професійного розвитку, контроль за виконанням планів розвитку та оцінку успішності і результативності навчання [40, с. 104].

З даного визначення можна виокремити основні завдання розвитку персоналу, які сприяють досягненню цілей підприємства [17, с. 195]:

- 1) мотивування персоналу до постійного навчання для підвищення рівня своєї кваліфікації;
- 2) впровадження постійного надання сучасних знань, які відповідатимуть потребам підприємства;
- 3) сприяння формуванню та комплектуванню резервів керівного складу для підвищення ефективності управління підприємством;
- 4) розробка системи планування кар'єрного зростання працівників підприємства.

Системний підхід до кадрової політики передбачає дотримання ключових загальних та спеціальних принципів, що відповідають критеріям економічного зростання підприємства, що наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Принципи кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 17].

Охарактеризуємо більш детально принципи управління розвитком персоналу підприємства:

1) принцип індивідуального підходу вимагає, щоб при організації професійного навчання враховувалися вже наявні здібності працівників, як професійні, так і особисті, з метою їх подальшого удосконалення;

2) інноваційний принцип передбачає впровадження сучасних технологій та технічних досягнень у процес розвитку персоналу;

3) принцип сприйняття акцентує увагу на використанні методів, які полегшують засвоєння інформації працівниками, а організація навчання повинна бути спрямована на позитивне і ефективне засвоєння матеріалу;

4) принцип відповідальності вимагає дотримання всіх вимог законодавства з обох сторін;

5) системний принцип полягає у структурованому підході до використання різних елементів розвитку персоналу;

6) мотиваційний принцип забезпечує заохочення працівників до професійного розвитку;

7) принцип ефективності відображає те, що економічний результат від розвитку персоналу має перевищувати витрати на його навчання.

Ефективність роботи працівника залежить від виконання певних функцій, які визначають управлінську діяльність. Основні функції кадрової політики включають планування, організацію, заохочування та контроль. Проте для забезпечення якісного управління важливо зосередитися на певних функціях, а саме [6, с. 233]:

- виділенні ключових компонентів кадрової політики для подальшого вдосконалення;
- оцінці фінансових можливостей підприємства для витрат на кадрову політику;
- проведенні освітніх заходів серед працівників для виявлення їхніх навичок для виконання обов'язків;
- розробці психологічних програм для допомоги працівникам у адаптації до нових умов праці;
- визначенні професійних і ділових якостей працівників, що сприятиме їх кар'єрному зростанню;
- дотриманні нормативно-правових актів.

Отже, кадрова політика підприємства є стратегічним інструментом управління персоналом, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні підходи. Її еволюція від класичного до сучасного підходу свідчить про перехід від жорсткого контролю до гнучкого управління, орієнтованого на розвиток людських ресурсів. Ефективна кадрова політика передбачає довгострокові інвестиції у персонал, індивідуальний підхід до мотивації, а також постійне навчання та розвиток працівників. У результаті це сприяє підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

1.2. Основні аспекти формування кадрової політики підприємства

Одним з ключових факторів ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості людського капіталу. На будь-якому етапі функціонування громадянського суспільства, особливо в критичних ситуаціях, кадрова політика залишалася і залишається важливим чинником розвитку та поступу. Вона визначає основні принципи та напрямки управління соціальною сферою підприємства. Згідно з останніми дослідженнями, кадрова політика являє собою систему принципів, ідей і вимог, які визначають основні напрямки, форми та методи роботи з персоналом. Вона також окреслює загальні та специфічні вимоги до працівників і формується на основі даних напрямів.

Суть кадрової політики полягає у створенні ефективної організаційної структури підприємства, що дозволяє приймати послідовні управлінські рішення та забезпечує справедливе ставлення до працівників. Реалізація ефективної кадрової політики демонструє здатність підприємства відповідати етичним та навчальним вимогам. Вона також допомагає організовувати та регулювати роботу персоналу. Основна мета кадрової політики – досягнення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження чисельного і якісного складу персоналу відповідно до потреб підприємства, вимог законодавства та ситуації на ринку праці [18, с. 233].

Кадрова політика може втілюватися в таких напрямках, як [12, с. 59]:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням новітніх технологій;
- розробка проектів розвитку людського капіталу для вирішення поточних і перспективних завдань підприємства через вдосконалення системи навчання; створення механізмів стимулювання для підвищення рівня зацікавленості та задоволеності співробітників;
- формування системи підбору та найму кадрів;
- розробка концепції винагороди та стимулювання персоналу;

- забезпечення рівних можливостей для ефективної роботи, безпеки та гідних умов праці;
- визначення основних вимог до персоналу залежно від рівня розвитку підприємства;
- створення організаційних структур і процедур управління персоналом;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі та участь працівників в управлінні підприємством.

Крім того, важливо постійно вивчати сучасні проблеми, що виникають при формуванні кадрової політики на підприємстві. Найпоширеніші з них наведено на рис. 1.3.

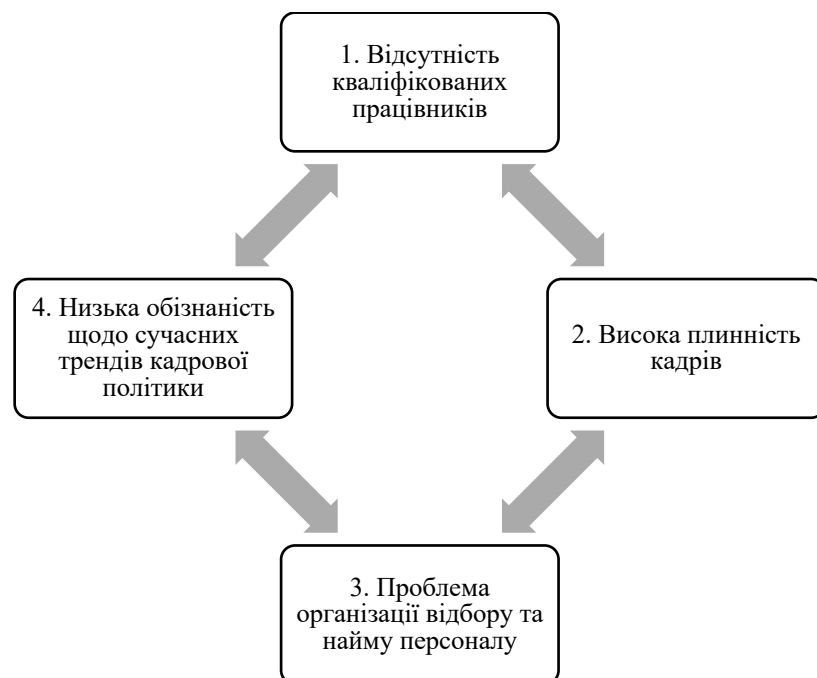


Рис. 1.3. Проблеми при формуванні кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [12; 15].

В умовах глобальної нестабільності зовнішнього середовища ключовими характеристиками ефективної кадрової політики є її гнучкість, адаптивність і мобільність. Саме тому доцільно застосовувати інноваційний підхід до її формування. Цей підхід передбачає зосередження уваги на аналізі як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що впливають на розвиток кадрової політики. Процес її формування розпочинається з оцінки можливостей у сфері управління персоналом та визначення напрямів, які потребують посилення для успішної

реалізації організаційної стратегії. На кадрову політику впливають такі основні чинники, як внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, короткострокові завдання та стратегічні цілі його розвитку, що наведено на рис. 1.4.

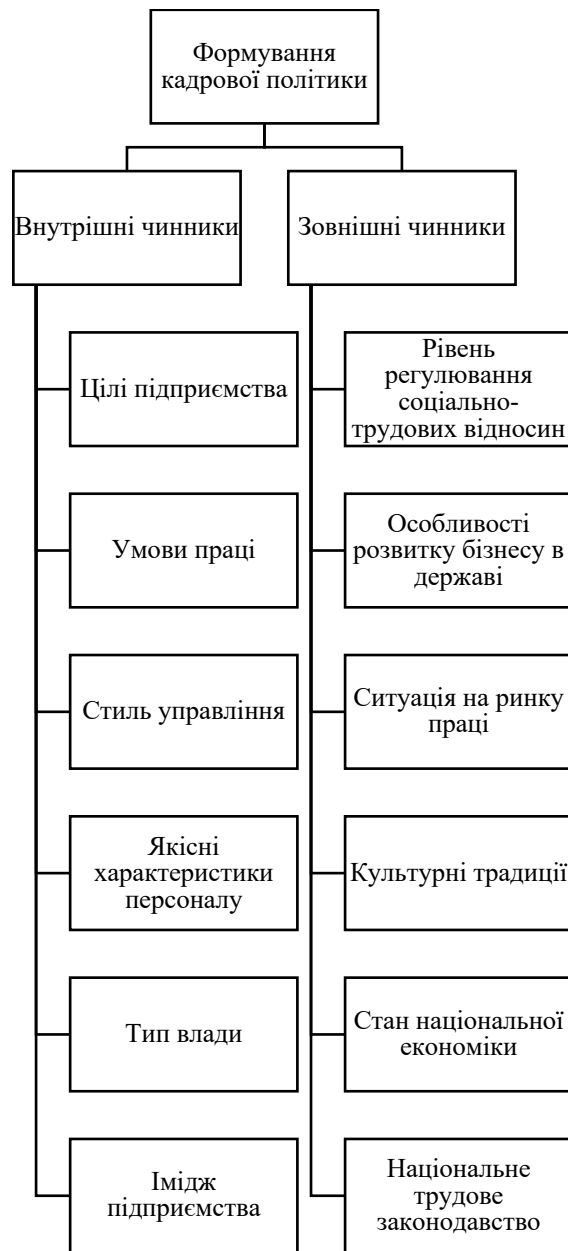


Рис. 1.4. Чинники, що впливають на формування кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 129].

Чинники зовнішнього середовища – це фактори, на які підприємство не може безпосередньо впливати, але які необхідно враховувати для правильного визначення потреби в персоналі та вибору оптимальних джерел її задоволення.

Водночас чинники внутрішнього середовища знаходяться під контролем підприємства [15, с. 150].

При розробці кадрової політики доцільно також враховувати особливості організаційної культури, що сприятиме її ефективному впровадженню. Також важливо передбачити механізми адаптації кадрової політики, які дозволять своєчасно вносити коригування у разі зміни стратегічних цілей підприємства, необхідності повного оновлення кадрової структури чи вдосконалення системи навчання персоналу.

З огляду на соціальну орієнтованість національної економіки України, кадрова політика підприємства теж має бути соціально-орієнтованою, тобто кадрова стратегія та тактика підприємства повинні бути чітко сформовані відповідно до його місії та цілей. Вони мають відображати основні завдання, функції, принципи й методи управління людським капіталом, орієнтовані на задоволення очікувань і потреб працівників, що наведено на рис. 1.5.

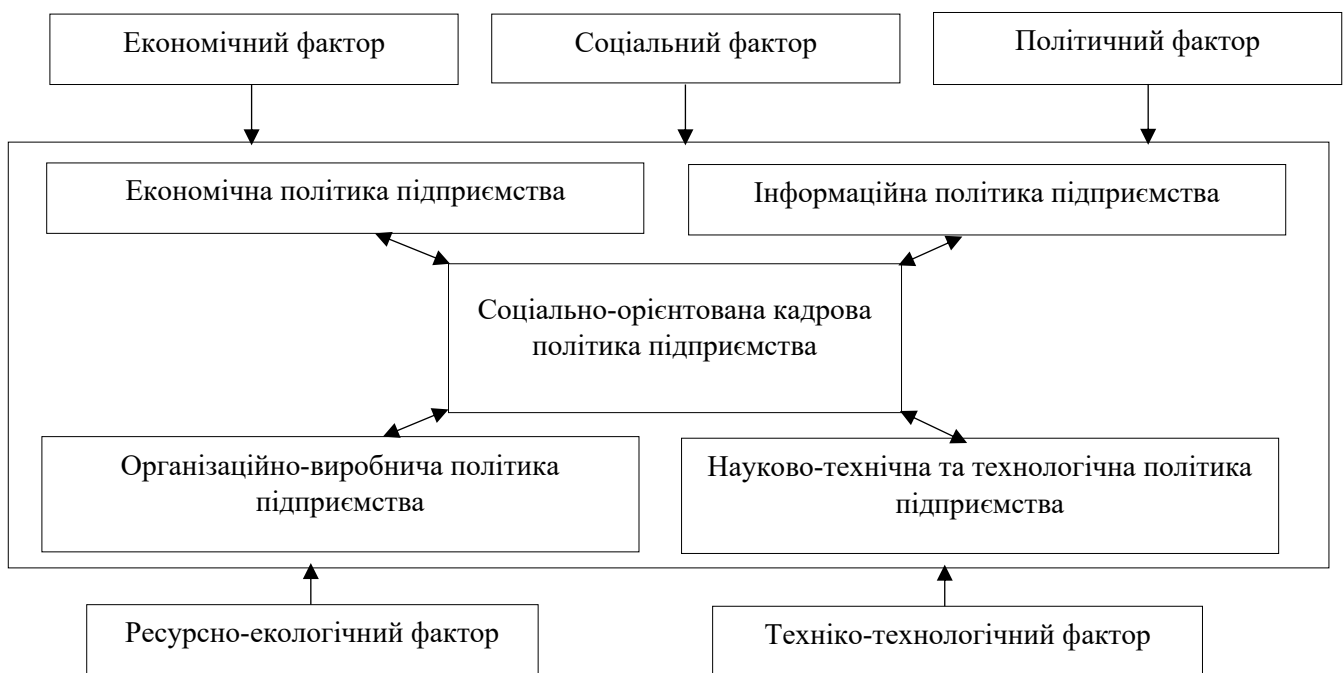


Рис. 1.5. Місце соціально-орієнтованої кадрової політики

Джерело: сформовано автором на основі [51, с. 78].

Основи кадрової політики та принципи роботи з персоналом постійно вдосконалюються в процесі здійснення управлінської діяльності. Головні

принципи кадрової політики охоплюють відбір, підготовку та розподіл на всіх рівнях управління [60, с. 263]:

- перший принцип – кадрова політика повинна відповідати стратегії розвитку підприємства. Оскільки кадрова стратегія визначається поточними та довгостроковими цілями компанії, підхід до управління персоналом може мати як позитивний, так і негативний вплив на бізнес;

- другий принцип – запобігання конфліктам серед працівників, які беруть участь у реалізації проєктів. Враховуючи, що кожен співробітник має свої погляди та очікування, ключову роль у кадровій політиці відіграє керівник підприємства. Саме навколо його особистості формується корпоративна культура та загальний напрямок кадрової стратегії;

- третій принцип – диференційована мотивація. Працівники, що займаються творчою діяльністю або управлінням, потребують іншого підходу до мотивації, ніж ті, хто виконує строго регламентовані обов'язки. Об'єднання цих груп у межах єдиної системи стимулювання може знизити її ефективність;

- четвертий принцип – чітка формалізація обов'язків. Для підвищення ефективності працівник повинен точно розуміти свої функції та очікувані результати. Це має супроводжуватися прозорою системою прав та обов'язків, а також ефективними механізмами контролю якості виконаної роботи.

Формування кадрової політики та її основних принципів здійснюється поетапно. Спочатку визначаються ключові засади кадрової стратегії, після чого встановлюються її пріоритетні цілі. Далі проводиться аналіз потреби в персоналі, формується кадровий склад та кадровий резерв. Важливим етапом є систематизація кадрової інформації та створення ефективних каналів її збору. Наступний крок – контроль і підтримка кадрового потенціалу підприємства, а також розподіл фінансових ресурсів на його розвиток. Не менш важливою є розробка системи мотивації та стимулювання праці. Останнім етапом є оцінка відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства, виявлення її слабких місць та формування пропозицій щодо оптимізації кадрового управління [8, с. 34].

Основні напрями формування та реалізації кадрової політики персоналом охоплюють аспекти, що наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Аспекти формування та реалізації кадрової політики підприємства

Аспекти	Характеристика
Нормативно-правовий	Передбачає дотримання законодавчих норм України під час розробки та реалізації кадрової стратегії, а також розробку внутрішніх нормативних документів і стандартів для ефективного управління персоналом на підприємстві
Організаційний (адміністративний)	спрямований на ефективне використання адміністративно-розпорядчих методів, включаючи планування кадрових процесів (прогнозування потреб у персоналі, кар'єрне планування, формування кадрового резерву), організацію роботи з персоналом (добір, навчання, підвищення кваліфікації), а також мотивацію та контроль
Соціально-психологічний	Охоплює адаптацію нових працівників, ознайомлення їх із корпоративною культурою та етичними нормами, розробку мотиваційних програм, соціальних пакетів, а також систему оцінки професійних та особистісних характеристик
Економічний	Передбачає розробку механізмів матеріального стимулювання, включаючи підвищення заробітної плати, премії, надбавки та інші фінансові інструменти
Інформаційний	Спрямований на забезпечення прозорості кадрових процесів, відкритий доступ до інформації про формування та реалізацію кадрової політики, використання різних каналів комунікації для взаємодії з працівниками та громадськістю.

Джерело: сформовано автором на основі [51].

Кадрова політика підприємства визначається його стратегічними цілями та концепцією розвитку, забезпечуючи ефективне управління персоналом. Її успішність оцінюється через співвідношення досягнутих результатів і витрат на їх реалізацію. Процес формування кадрової політики включає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, планування кадрового забезпечення, створення системи мотивації, оцінку та розвиток персоналу, а також постійний моніторинг і коригування стратегії відповідно до змін ринку та організаційних потреб, що наведено на рис. 1.6.

Отже, формування кадрової політики підприємства в умовах глобальної нестабільності є надзвичайно важливим процесом, оскільки сучасні економічні та політичні умови вимагають від організацій здатності швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку.

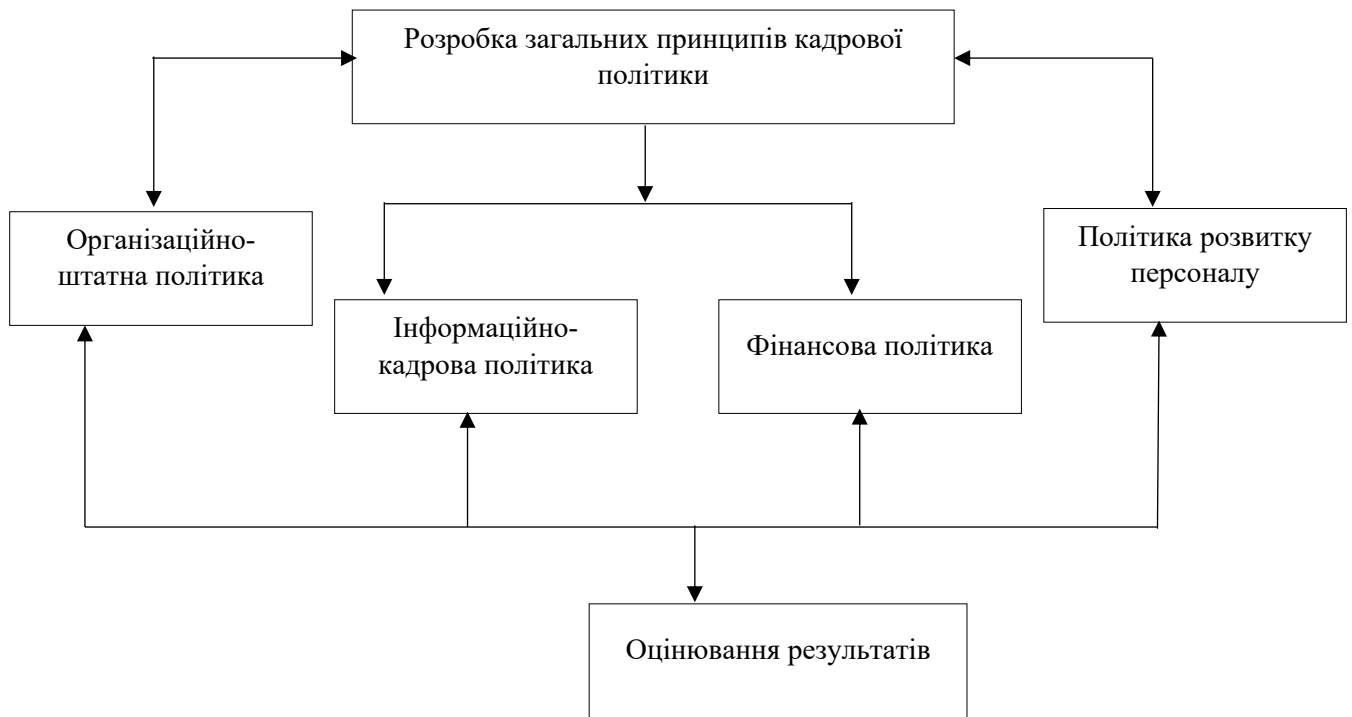


Рис. 1.6. Механізм формування кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості, підприємства повинні не лише передбачати можливі ризики, але й бути готовими оперативно адаптувати свої кадрові стратегії, враховуючи змінені вимоги до персоналу, нові технології, а також глобальні економічні тренди.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності здійснення кадрової політики підприємства

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня кваліфікації, професійного розвитку та особистих характеристик його співробітників. Для того щоб визначити, чи відповідає працівник вимогам конкретної посади, недостатньо лише ознайомлення з його резюме чи іншими документами. Необхідно провести комплексну оцінку, яка є важливим інструментом для виявлення професійних навичок і потенціалу працівника. Процес оцінки ефективності кадрової політики підприємства дозволяє не лише виявити сильні сторони і можливості розвитку, але й побачити проблеми в

роботі, з'ясувати причини неефективності чи інші фактори, які можуть чинити негативний вплив на загальні господарські результати. Якісна оцінка кадрової політики має велике значення не лише для керівництва, але й для персоналу, оскільки вона демонструє їх досягнення, виявляє напрямки для покращення та служить додатковим стимулом для подальшого розвитку.

Етапи циклу оцінки ефективності кадрової політики підприємства наведено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Етапи циклу оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 8].

На кожному етапі циклу проводиться специфічна оцінка: спочатку перевіряються навички працівника у комунікації з колегами і його здатність швидко адаптуватися до колективу. Потім оцінюється потенціал для кар'єрного та професійного зростання. Під час навчання співробітників HR-спеціалісти аналізують рівень їхнього професійного розвитку. Оцінка допомагає визначити,

які нові обов'язки можна доручити працівнику. Іноді проводять оцінку з метою виявлення некомпетентності, для чого використовують метод «атестації» [46].

Методи оцінки ефективності кадрової політики підприємства можна поділити на дві групи: традиційні та сучасні, що наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Традиційні методи	Сучасні методи
1. Біографічний метод: вивчення інформації, наданої кандидатом на посаду	1. Атестація: оцінювання відповідно до стандартів виконання робіт
2. Метод ранжування: поділ працівників за критерієм «від гіршого до кращого»	2. 360° атестація: оцінка працівників із боку інших працівників підприємства
3. Метод попарних порівнянь: розподіл даних та попарна подача оброблених даних	3. Метод асесмент-центру: використання взаємодоповнюючих методів оцінки персоналу
4. Метод еталону: переваги та недоліки окремих працівників у вигляді графіків	4. Аналіз людських ресурсів: оцінка мотивації та задоволеності персоналу
5. Метод графічного профілю: відображення рівня вмінь та якостей персоналу на графіку для проведення оцінки	5. Метод управління за цілями: підхід, який дає змогу працівникам досягати цілей за допомогою доступних ресурсів
6. Оцінка за результатами: аналіз праці персоналу за виконаними показниками	6. Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності: оцінка критеріїв успішності виконання працівниками поставлених завдань з боку керівництва
7. Метод заданої бальної оцінки: присвоєння балів працівникам та подальша оцінка на основі них	

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 9].

З табл. 1.5 можна зробити висновок, що традиційні методи оцінки персоналу є застарілими і не завжди відповідають сучасним реаліям. Саме тому з'явилися нові прогресивні методи оцінки, які краще відображають сучасні вимоги. Сучасні методи оцінки мають кілька ключових особливостей:

- оцінка здійснюється на рівні підрозділів, бригад або тимчасових команд як єдиної цілісної одиниці;
- оцінка враховує результати роботи всього колективу в комплексі;
- важливими є не лише досягнення конкретних завдань, але й постійне прагнення і можливість професійного розвитку.

Оцінку ефективності управління розвитком персоналу підприємства можна також провести за допомогою показників економічної та організаційної

ефективності. Систему економічних та організаційних показників для оцінки ефективності кадрової політики підприємства наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Система економічних та організаційних показників для оцінки
ефективності кадрової політики підприємства

Ефективність	Показники	Формула	Пояснення	Нормативне значення
Економічна	Продуктивність праці персоналу	$Пп = \frac{ВР}{Чсер}$	Пп – продуктивність праці, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація
	Рентабельність персоналу	$ROL = \frac{ЧП}{Чсер} \times 100\%$	ROL – рентабельність персоналу, ЧП – чистий прибуток, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація
	Прибутковість інвестицій у людський капітал	$ROI = \frac{В - I}{I} \times 100\%$	ROI – рівень прибутковості інвестицій, В – економічна вигода від навчання персоналу, I – інвестиції у навчання персоналу	Максимізація
Організаційна	Плинність кадрів	$Кпл = \frac{Чзв}{Чсер}$	Кпл – коефіцієнт плинності Чзв – чисельність звільнених осіб з неповажних причин Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація
	Витрати робочого часу на одного працівника	$Врч = \frac{Вч}{Чсер}$	Врч – втрати робочого часу на одного працівника, Вч – сумарні втрати часу через хвороби, простої і неявки, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація
	Фондоозброєність праці	$Фоп = \frac{ВФсерд}{Чсер}$	Фоп – фондоозброєність праці, ВФсер – середньорічна вартість основних виробничих фондів, Чсер – середньооблікова чисельність працівників	Зростання

Джерело: складено автором на основі [43; 44].

З табл. 1.6 можна зробити висновок, що економічні показники включають продуктивність праці, рентабельність персоналу та прибутковість інвестицій у людський капітал, які слід максимізувати для досягнення високої ефективності. Організаційні показники, такі як плинність кадрів, витрати робочого часу на

одного працівника і фондоозброєність праці, повинні бути мінімізовані або сприяти зростанню, що відображає стабільність і ефективність використання людських ресурсів. Систематичний моніторинг і аналіз показників допомагає виявити слабкі місця в кадровій політиці і сприяє покращенню загальної ефективності підприємства.

Отже, сьогодні існує безліч методів для оцінки ефективності кадрової політики, а також різних критеріїв та показників, які допомагають виміряти якість роботи співробітників і вигоду, яку підприємство отримує від них. Умови розвитку сучасних українських підприємств змушують їх переглядати підходи до управління: найуспішнішими виявляються ті, де не лише вимагають від працівників постійного збільшення продуктивності, а створюють комфортні і прийнятні умови праці. На таких підприємствах співробітники самі прагнуть віддячити керівництву високоякісною роботою і відданістю.

1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства

Інформаційне забезпечення кадрової політики є ключовим аспектом, який гарантує ефективність управління персоналом на всіх етапах кадрової роботи. Воно включає створення, збір, обробку та передачу необхідної інформації для прийняття управлінських рішень. Важливими складовими інформаційного забезпечення є створення електронних баз даних співробітників, відомості про їх кваліфікацію, досвід, кар'єрний розвиток та оцінка результатів роботи. Система інформаційного забезпечення кадрової політики дозволяє в режимі реального часу отримувати потрібні дані для планування потреб у персоналі, моніторингу результатів кадрових програм, а також для прийняття рішень з підбору, навчання та розвитку працівників.

Інформаційні системи для реалізації кадрової політики підприємства наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Інформаційні системи для реалізації кадрової політики підприємства

Вид систем	Характеристика	Приклад програмного забезпечення
Системи управління персоналом	Призначені для збору та зберігання інформації про персонал, а також спрощують процес найму, адаптації, навчання та кар'єрного розвитку	SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM
Системи оцінки персоналу та управління ефективністю	Допомагають в оцінці результатів роботи персоналу, а також при визначенні сильних і слабких сторін їх професійної діяльності	Lattice, 15Five, BambooHR
Системи для навчання та розвитку персоналу	Дозволяють здійснювати управління програмами для навчання та розвитку співробітників	Moodle, Cornerstone OnDemand, TalentLMS
Системи для управління робочими процесами	Дають змогу контролювати робочий час, відпустки, лікарняні та графіки робочих змін працівників	Kronos, Deputy, WorkForce Software
Системи електронного документообігу та зберігання даних	Призначені для зберігання кадрових документів, електронних трудових книжок, контрактів, а також звітів з ефективності роботи	DocuSign, SharePoint, Google Workspace

Джерело: сформовано автором на основі [42].

Інформація повинна бути доступною для всіх учасників кадрового процесу, від керівників до самих працівників. Для цього необхідно створити спеціалізовані інформаційні системи, які дозволяють забезпечити прозорість процесів, уникнути помилок і спрощують управлінські процедури. Крім того, важливим є також регулярне оновлення даних, що дає змогу відслідковувати зміни в кадровому складі та оперативно реагувати на потреби підприємства. Враховуючи швидкість змін у ринку праці та потреби організації, ефективне інформаційне забезпечення також має сприяти впровадженню гнучких систем управління персоналом.

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики включає сукупність законів, актів і внутрішніх документів, що регламентують управлінські процеси в галузі трудових відносин. Усі кадрові дії на підприємстві повинні базуватися на відповідних нормах трудового законодавства, що визначають права та обов'язки роботодавця і працівників. Важливою частиною є також розробка

внутрішніх регламентів і положень, які встановлюють правила прийому, звільнення, переведення та навчання працівників.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) є основним нормативно-правовим актом, який регулює трудові відносини на території України. Він встановлює базові правила та принципи, що визначають взаємодію між працівниками і роботодавцями, а також їхні права та обов'язки [33].

Закон України «Про зайнятість населення» спрямований на регулювання трудових відносин у контексті зайнятості та організації працевлаштування. Закон визначає політику зайнятості, сприяє працевлаштуванню безробітних, розвитку ринку праці, а також встановлює права і гарантії осіб, що шукають роботу [24].

Закон України «Про охорону праці» встановлює ключові вимоги до охорони праці, безпеки на робочому місці та захисту персоналу від виробничих ризиків. Закон спрямований на створення безпечних умов праці, зменшення травматизму та профзахворювань [27].

Закон України «Про колективні договори і угоди» регулює порядок укладання колективних договорів на підприємствах. Колективні договори є важливим інструментом для забезпечення прав та інтересів працівників та роботодавців [26].

Закон України «Про захист персональних даних» визначає правила збору, обробки, зберігання та захисту персональних даних, зокрема працівників. Він охоплює питання збору та обробки персональних даних працівників виключно за їхньою згодою, права працівників на доступ до своїх персональних даних та на їх виправленні, відповідальності за порушення законодавства в цій сфері, а також обов'язки роботодавців щодо забезпечення конфіденційності інформації про працівників [25].

Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» регулює діяльність профспілок, визначає їх роль у захисті прав працівників. Положення Закону визначають право працівників на створення профспілки з метою захисту своїх інтересів, обов'язки роботодавців враховувати інтереси

профспілок при вирішенні трудових спорів та права профспілок на переговори та укладання відповідних документів [28].

Постанова КМУ «Про затвердження типових правил внутрішнього трудового розпорядку» визначає правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємствах. Вона охоплює питання режиму роботи підприємства, обов'язків працівників щодо дотримання трудової дисципліни, правил для організації робочого часу, порядку застосування дисциплінарних стягнень, а також заходів щодо недопущення порушень трудової дисципліни [50].

Окрім зазначених нормативно-правових актів, важливу роль відіграють накази Міністерства соціальної політики України, що стосуються соціального захисту, зайнятості та охорони праці, а також адаптації національних стандартів до сучасних вимог. Міжнародні акти, такі як конвенції МОП, мають значний вплив на національне трудове законодавство, зокрема щодо забезпечення прав працівників на справедливу оплату праці, безпеку на робочому місці, рівність між чоловіками і жінками, а також дотримання норм у сфері соціальних гарантій і підтримки профспілок.

Отже, ефективне інформаційне та нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства є основою для процесу управління персоналом. Інформаційні системи, що забезпечують збір, обробку та передачу даних, дозволяють здійснювати точне планування, моніторинг і аналіз кадрових процесів, а також підвищують прозорість і ефективність управлінських рішень. Водночас, нормативно-правове забезпечення, яке включає законодавчі акти та внутрішні регламенти, гарантує, що всі кадрові дії відповідають вимогам трудового законодавства та сприяють захисту прав працівників. Поєднання цих двох аспектів дозволяє формувати адаптивну та ефективну кадрову політику, що відповідає потребам сучасного ринку праці та забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика підприємства є стратегічним інструментом управління персоналом, що поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні підходи. Її еволюція від класичного до сучасного підходу свідчить про перехід від жорсткого контролю до гнучкого управління, орієнтованого на розвиток людських ресурсів. Ефективна кадрова політика передбачає довгострокові інвестиції у персонал, індивідуальний підхід до мотивації, а також постійне навчання та розвиток. У результаті це сприяє підвищенню продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

Формування кадрової політики підприємства в умовах глобальної нестабільності є складним та процесом, який потребує врахування багатьох факторів. Ефективна кадрова політика повинна бути гнучкою, адаптивною та мобільною, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та враховувати внутрішні потреби підприємства. Найбільш важливими аспектами формування кадрової політики є: визначення стратегічних цілей та пріоритетів, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, розробка системи мотивування персоналу, забезпечення професійного розвитку працівників, а також постійний моніторинг та оцінка ефективності кадрової політики. Соціальна орієнтованість кадрової політики також є важливим аспектом, оскільки сприяє створенню позитивного іміджу підприємства та залученню кваліфікованих працівників.

Оцінка ефективності кадрової політики є досить важливим процесом, що дозволяє визначити, як кадрова стратегія сприяє досягненню цілей та розвитку персоналу підприємства. Існує безліч методів оцінки, від традиційних до сучасних, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Важливо зазначити, що сьогодні успішні підприємства не лише вимагають від працівників високої продуктивності, але й створюють для них комфортні умови праці, сприяючи їх професійному розвитку та зростанню. Саме такий підхід забезпечує залучення

та утримання талановитих співробітників, їхню мотивацію та відданість, що є запорукою успіху та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Ефективне інформаційне та нормативно-правове забезпечення кадрової політики є важливими складовими для успішного управління персоналом. Сучасні інформаційні системи, такі як системи управління персоналом, оцінки персоналу, навчання та розвитку персоналу, управління робочими процесами та електронного документообігу, забезпечують збір, обробку та передачу інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Нормативно-правове забезпечення, яке включає Кодекс законів про працю України, закони України «Про зайнятість населення», «Про охорону праці», «Про колективні договори і угоди», «Про захист персональних даних», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», постанову КМУ «Про затвердження типових правил внутрішнього трудового розпорядку», регулює трудові відносини та забезпечує дотримання прав персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» ТА РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «ВСМК-Трейд» є керуючим органом компанії «ВіЯр», яка займається продажем меблів, побутової техніки й сантехніки, інструментів і витратних матеріалів та ін. Політика компанії спрямована на постійний розвиток. ТОВ «ВСМК-Трейд» постійно вдосконалює свої заходи, облікові системи, складське та виробниче обладнання та надавані послуги. Дотримання стандартів якості продукції та послуг, взаємоповага, сумлінність, виконання всіх взятих на себе зобов'язань, відкритість по відношенню до клієнтів, партнерів і конкурентів – основні принципи роботи компанії [45].

Загальну інформацію про ТОВ «ВСМК-Трейд» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «ВСМК-Трейд»

1. Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ВСМК-Трейд»
2. Скорочена назва підприємства	ТОВ «ВСМК-Трейд»
3. Юридична адреса	03124, м. Київ, вул. Вацлава Гавела, 16
4. Фактичне місцезнаходження	03124, м. Київ, вул. Вацлава Гавела, 23
5. Телефон	+38 (044) 451-45-67
6. Код ЄДРПОУ	40853644
7. Дата заснування та фактичний термін діяльності	26.09.2016 р. 8 років 4 місяці
8. Форма власності	Господарське товариство
9. Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
10. Види діяльності	Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Додаткові: 31.09 Виробництво інших меблів 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [63].

Мережа «ВіЯр» є однією з провідних в Україні з продажу меблевих комплектуючих та надання супутніх послуг. Компанія була заснована в 2002 році, а сьогодні представлена 3 філіями у Києві, 2 філіями у Львові, філіями у Харкові, Дніпрі та Черкасах. Затишні шоу-руми компанії також знаходяться у Полтаві, Вінниці, Житомирі, Рівному та Одесі. У Чернівцях, Івано-Франківську та Тернополі було відкрито пункти отримання замовлень.

Структуру засновників ТОВ «ВСМК-Трейд» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура засновників ТОВ «ВСМК-Трейд»

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	Сума, тис. грн	Питома вага, %
Фізичні особи: Шкотніков Ярослав Євгенович	1800	90%
Юридичні особи: АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «ЕФЕСВАЙ»	200	10%
Кількість акціонерів (усього) – 2 осіб		
Разом	2000	100,00%

Джерело: сформовано автором на основі [63].

З 2010 року «ВіЯр» є дилером світових брендів, таких як Egger, Hettich, SWISS KRONO, Kronospan, Cleaf, Franke та інших. Також компанія активно розвиває власні торгові марки: Starke (розсувні системи), Muller (меблева фурнітура), Ferro Fiori (меблеві ручки), Lumine (меблеве освітлення).

Послуги з обробки плитних матеріалів «ВіЯр» надає на сучасному німецькому устаткуванні бренду Homag Group. На провадженні працюють професіонали своєї справи. Налагоджено власне піскоструминне виробництво, а також виробництво МДФ фасадів та виробів зі штучного каменю.

Основними видами продукції, яку реалізує ТОВ «ВСМК-Трейд» є: плитні матеріали, стільці та стінпанелі, крайки та пластик, фасади, дверні та гардеробні системи, скло та дзеркало, меблі та інтер'єрні рішення, освітлення для меблів, побутова техніка та сантехніка, вироби з каменю, вироби з металу, покриття підлоги, інструменти і витратні матеріали.

Клієнтами компанії «ВіЯр» є спеціалізовані торгові компанії, виробничі підприємства, мебляри-підприємці та роздрібні покупці, що виробляють меблі. Компанія «ВіЯр» пропонує своїм клієнтам:

- асортимент – увесь спектр продукції для виробництва корпусних меблів різних виробників і цінових діапазонів, доступні ціни, тільки якісні та екологічні матеріали;
- наявність – великі складські запаси товару, що дозволяють мати в наявності різний товар, незважаючи на сезонність;
- виробництво – обробка плитних матеріалів європейської фабричної якості в короткі строки;
- доставка – надійні і своєчасні логістичні послуги;
- послуги – клієнтоорієнтований сервіс, швидке та якісне обслуговування, робота кваліфікованого персоналу, індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Вищим органом управління ТОВ «ВСМК-Трейд» є збори учасників, які ухвалюють ключові рішення щодо його стратегічного розвитку, фінансового планування та розподілу прибутків. Виконавчим органом є директор, який здійснює оперативне управління діяльністю, координує роботу структурних підрозділів і забезпечує реалізацію ухвалених рішень, що наведено на рис. 2.1.

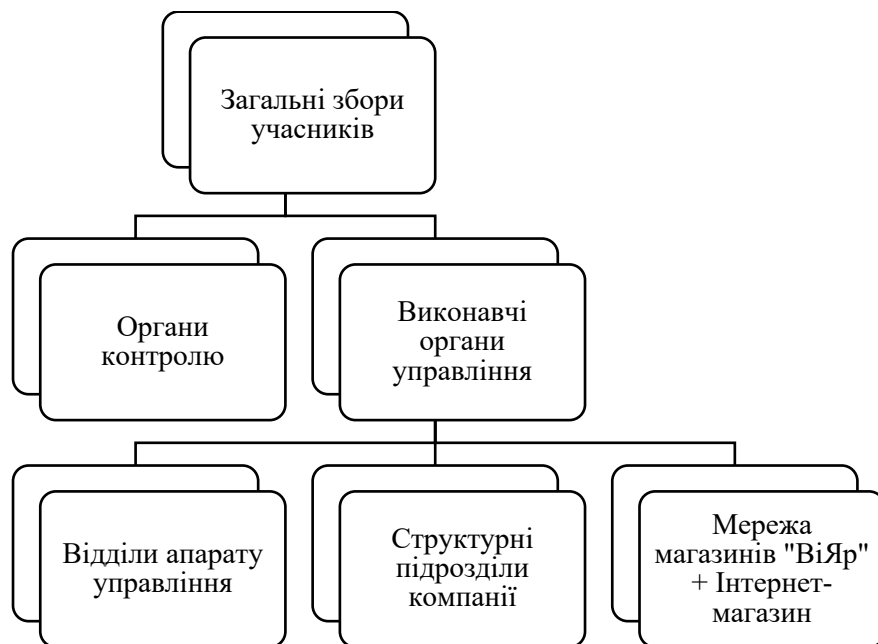


Рис. 2.1. Загальна схема управління ТОВ «ВСМК-Трейд»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Структура управління компанії побудована на лінійно-функціональному принципі, що дозволяє ефективно розподіляти завдання між відділами. Лінійні керівники контролюють загальні процеси, тоді як функціональні спеціалісти зосереджені на вдосконаленні конкретних напрямків діяльності.

Організаційну структуру ТОВ «ВСМК-Трейд» наведено на рис. 2.2.

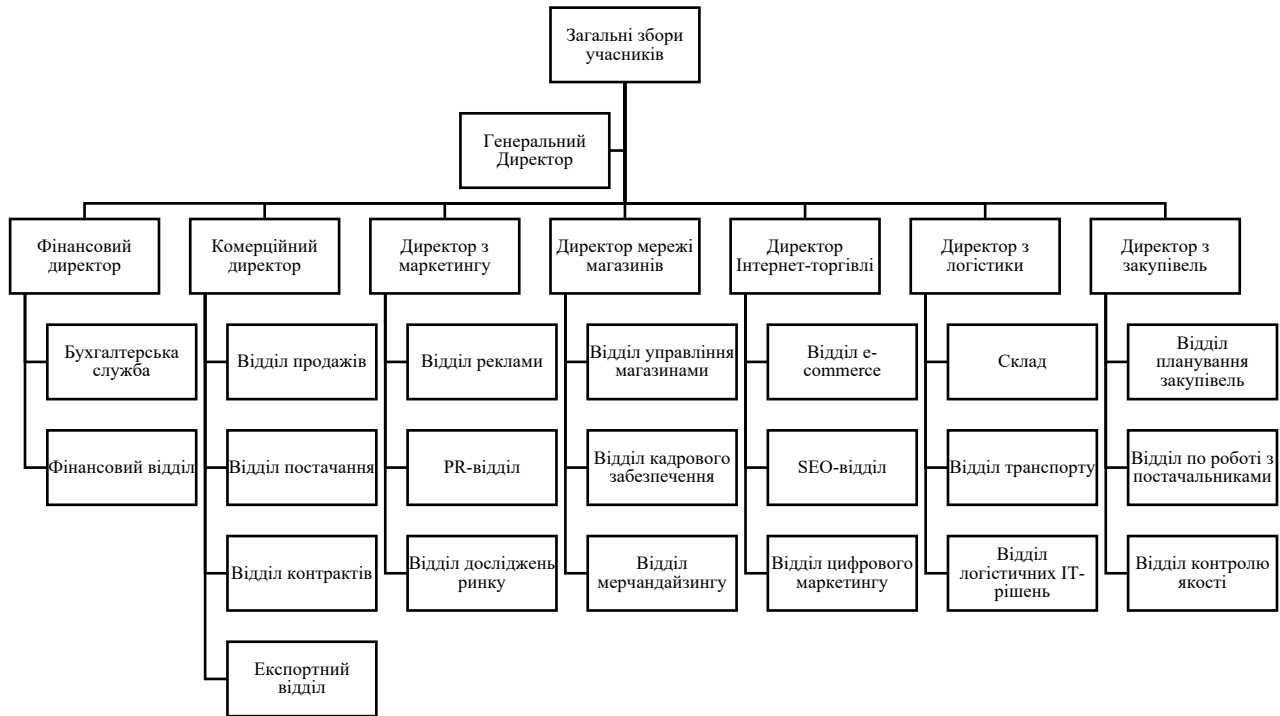


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ВСМК-Трейд»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

ТОВ «ВСМК-Трейд» для ефективного процесу управління використовує комбіновану структуру, де є як керівники, що відповідають за загальну роботу, так і ті, хто спеціалізується на окремих напрямках. Кожен відділ в компанії має своє чітке завдання та роль у досягненні успіху. Керівники лінійного рівня відповідають за загальне управління та виконання цілей, тоді як функціональні керівники концентруються на конкретних аспектах своєї сфери. Завдяки такій організації, в компанії чітко розподілені обов'язки, налагоджена взаємодія та співпраця між різними відділами для досягнення спільного результату.

ТОВ «ВСМК-Трейд» було розроблено 3 сервіси для клієнтів та партнерів, а саме [45]:

1) VIYAR BAZAR – сервіс, який допомагає замовникам і майстрам легко знаходити одне одного;

2) ViyarPRO – сервіс, який призначений для самостійного оформлення виробничих замовлень 24/7 з будь-якої точки світу;

3) VIYAR Academy – інформаційно-пізнавальний проект, який знайомить клієнтів з асортиментом товарів і новинками у ВіЯр, розповідає про тренди в меблевій індустрії та допомагає розвивати меблевий бізнес в Україні.

Онлайн-сервіс Viyar Bazar створений ТОВ «ВСМК-Трейд» для легкої комунікації клієнта і майстра. Інтерфейс сервісу є простим та зручним. З одного боку це – дошка оголошень, де публікуються заявки на виготовлення меблів, з іншого – каталог фахівців. На Viyar Bazar клієнти можуть замовити такі вироби, як кухні (лінійні, кутові, U-подібні тощо), вбудовані та звичайні шафи, комоди і тумби, полиці та стелажі, стінки, передпокої, комп'ютерні столи та ін. Сервіс передбачає розрахунок попередньої вартості завдяки вказаним параметрам. Також на порталі можна переглянути існуючих майстрів у кожному регіоні України, ознайомитися з їх портфоліо та обрати найкращих для виробництва.

ViyarPRO – це інноваційний онлайн-конструктор, створений спеціально для фахівців меблевої галузі. Він допомагає проектувати та налаштовувати меблі відповідно до індивідуальних запитів клієнтів. На сервісі доступні такі послуги, як [45]:

- плитні матеріали (порізка, крайкування, свердління, фрезерування та додаткова обробка);
- фасади (плівкові, фарбовані, без покриття, HPL, акрилові, рамкові);
- дверні системи (розсувні, розпашні, складні);
- обробка скла/дзеркала (порізка, полірування та шліфування торців, фацет, свердління);
- обробка профілів/ручок (порізка, полірування торців, боковий зріз монтажної частини).

Метою Viyar Academy є ділитися з клієнтами та партнерами набутим досвідом щодо останніх досягнень, а також пропонувати варіанти використання

сучасної меблевої фурнітури та плитних матеріалів у різних інтер'єрах. ТОВ «ВСМК-Трейд» за допомогою даного демонструє, як за допомогою його послуг, асортименту і сервісів можна вирішити завдання будь-якої складності, а за допомогою останніх інноваційних рішень – розробити унікальний дизайн. Напрями Viyar Academy включають в себе [45]:

- онлайн та офлайн заходи для меблярів, дизайнерів, конструкторів та всіх, хто хоче вивчити меблеву справу разом з «ВіЯр»;
- комплексний курс «ViyarPRO Business» – комерційний проєкт Viyar Academy, спрямований на розвиток меблевого бізнесу, підвищення продажів та покращення сервісу;
- меблевий Art – захід нового формату, покликаний надихати дизайнерів на створення прекрасного;
- Есо Viyar – проєкт, де компанія ділиться порадами для збереження довкілля, а також навчає формувати правильні еко-звички.

Після початку повномасштабного вторгнення рф в Україну ТОВ «ВСМК-Трейд» долучився до державної програми «Євдновлення». Постраждалі від наслідків бойових дій українці можуть обрати для себе та сплатити картою «Євдновлення» наступні асортиментні позиції: метизна продукція, метизна продукція ТМ «Muller», фурнітура «Lumine», кухонні стільці, плитні матеріали (ДСП, ДВП, МДФ, OSB), готові дзеркала, підлогове покриття, інструменти та супутні матеріали [45].

Ще одним напрямом діяльності ТОВ «ВСМК-Трейд» є Viyar Export. Експортний відділ компанії, що працює з 2018 року, повністю спеціалізується на консультуванні та підтримці клієнтів у питаннях експорту. Компанія має великий досвід в експортуванні меблів за кордон. Саме тому вона ділиться ним, щоб допомагати бізнесам успішно виходити на міжнародні ринки. Кожен регіон має відповідального менеджера, який знається на місцевих особливостях, тому клієнти отримують точну інформацію й актуальні поради. Viyar Export надає повний спектр експортних послуг, що дозволяє цілком безпечно здійснювати

зовнішньоекономічну діяльність. Сервіси Viyar Export включають в себе такі види послуг, як [45]:

- юридичні консультації щодо митного законодавства та регуляторних вимог, укладання ЗЕД-контрактів і захисту прав інтелектуальної власності та супровід у питаннях митних спорів і розбіжностей;

- визначення необхідності сертифікації продукції для конкретних ринків, підготовка та подача документів для отримання сертифікатів відповідності, сертифікатів походження та інших необхідних документів, а також координація з сертифікаційними органами й лабораторіями;

- підготовка документів для вивезення товарів за межі країни, професійне консультування щодо правил і процедур замитнення у відповідній країні та підтримка в оформленні експортних митних декларацій.

Співпраця з Viyar Export – це вигідно та зручно завдяки постійній участі в міжнародних виставках, таких як Interzum, London Build Expo, Meble Polska, Warszaw Home, а також регулярним відрядженням менеджерів для зустрічей із партнерами та підрядниками. У Варшаві працюють сучасний 2-поверховий шоурум (900 м²) і салон Viyar Meble з готовими кухнями – ідеальні місця для демонстрації матеріалів і фурнітури. Компанія пропонує комплексний підхід до меблювання приміщень, використовуючи можливості столярної майстерні та цеху з обробки металу, що дозволяє створювати унікальні вироби. Контроль якості забезпечується системою 5S і ретельною перевіркою деталей технічним відділом. Крім того, ТОВ «ВСМК-Трейд» було розроблено каталоги рекламної продукції, включаючи зразки товарів та відеопрезентації англійською мовою.

Отже, ТОВ «ВСМК-Трейд» – це сучасна українська компанія, яка досить динамічно розвивається в сферах виробництва та торгівлі меблями. Щоразу вона впроваджує нові інноваційні підходи, розширює асортимент, вдосконалює сервіси для своїх клієнтів та партнерів. Завдяки розвинутій логістиці, міцному міжнародному співробітництву та високим стандартам якості компанія має змогу постійно зміцнювати свої позиції на ринку. Крім того, вона підтримує соціальні ініціативи та екологічні проєкти, сприяючи сталому розвитку галузі.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом оцінки його ефективності та стійкості на ринку. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, визначити динаміку розвитку та потенційні ризики. Основними показниками для діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «ВСМ-Трейд» є економічні показники діяльності, характеристика майна та джерел його формування, механізм формування фінансових результатів та динаміка оцінки фінансового стану.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ВСМК-Трейд»
за 2022-2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн	795442	1460274	1718094	922652	115,9
2	Валовий прибуток, тис. грн	202534	295190	400665	198131	97,8
3	Чистий прибуток, тис. грн	5946	21310	31903	25957	436,5
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн	660692	718370	810119	149427	22,6
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	130360	133272	177306	46946	36,0
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	530331	585098	632812	102481	19,3
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	720	754	1130	410	56,9
8	Фондовіддача	6,24	13,28	22,49	16,25	x
9	Фондомісткість	0,16	0,07	0,04	-0,12	x
10	Фондоозброєність, тис. грн/ос.	176	145	67	-109	-61,9
11	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	1104	1936	1520	416	37,6
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,49	2,49	2,71	1,22	x

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності.

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду чистий дохід ТОВ «ВСМК-Трейд» зріс на 115,9%, досягнувши 1 718 094 тис.

грн у 2024 р. Валовий прибуток зріс на 97,8%, досягнувши 400 665 тис. грн у 2024 р., а чистий прибуток – у 4,4 рази, що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності та контроль за витратами.

Загальна середньорічна вартість активів збільшилась на 22,6%, що вказує на розширення ресурсної бази ТОВ «ВСМК-Трейд». Зокрема, необоротні активи зросли на 36%, а оборотні – на 19,3%, що свідчить про поступове нарощування виробничих, торгівельних і фінансових можливостей компанії.

Кількість персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» протягом 2022-2024 рр. зросла на 56,9%, що пов'язано з адаптацією до умов воєнного стану та розширенням бізнесу. Однак фондоозброєність знизилась на 61,9%, що свідчить про потребу в модернізації основних засобів. Водночас продуктивність праці зросла на 37,6%, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку компанії.

Фондовіддача компанії продемонструвала значне зростання в більше ніж два рази, тоді як фондомісткість, навпаки, знизилась на 75%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів компанії. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 81,8%, що вказує на покращення процесу управління обіговими коштами та прискорення ділової активності компанії протягом аналізованого періоду.

Характеристику майна ТОВ «ВСМК-Трейд» та джерел його формування за балансом протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна ТОВ «ВСМК-Трейд» та джерел його формування
за балансом протягом 2022-2024 рр.

Показники	На 31.12.2022р.		На 31.12.2023р.		На 31.12.2024р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, –	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи	119756	17,65	146788	19,35	207825	24,11	88069	73,5	6,46
2. Оборотні активи	558529	82,35	146788	80,65	653958	75,89	95429	17,0	-6,46
БАЛАНС:	678285	100	758455	100,00	861783	100	183498	27,0	х

ПАСИВИ									
1. Власний капітал	115864	17,09	137174	18,09	169077	19,61	53213	45,9	2,52
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	562421	82,91	621281	81,91	692706	80,39	130285	23,1	-2,52
БАЛАНС:	678285	100	758455	100	861783	100	183497	27,0	x

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності.

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що протягом 2022-2024 рр. структура активів ТОВ «ВСМК-Трейд» зазнала значних змін. Частка необоротних активів збільшилась на 6,46 п.п., досягнувши 24,11% на кінець 2024 р., що свідчить про нарощення вартості нематеріальних активів у структурі балансу. У той же час, частка оборотних активів знизилася на 6,46 п.п., з 82,35% у 2022 р. до 75,89% у 2024 р. Загальна вартість активів за балансом розросла на 27%, що підкреслює стабільний розвиток компанії та ефективне використання ресурсів.

Що стосується пасивів, то протягом зазначеного періоду у ТОВ «ВСМК-Трейд» значно зріс власний капітал, який збільшився на 45,9% і на кінець 2024 р. становив 19,61% від загальної суми пасивів, що вказує на позитивну динаміку щодо внутрішніх фінансів та власних ресурсів підприємства. Водночас, поточні зобов'язання і забезпечення також зросли на 23,1%, але їх частка в загальній вартості за балансом зменшилась з 82,91% у 2022 р. до 80,39% у 2024 р. Також важливо відзначити, що протягом аналізованого періоду у ТОВ «ВСМК-Трейд» відсутні довгострокові зобов'язання і забезпечення, що свідчить про додаткову стабільність фінансової структури.

Позитивний фінансовий результат є ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку будь-якого підприємства. Він не лише свідчить про ефективність діяльності, але й дає можливість для реінвестування прибутку, розширення обсягів діяльності та покращення рівня конкурентоспроможності. Вміння формувати та контролювати фінансові результати – це запорука для адаптації до змін, оптимізації витрат та ефективного використання ресурсів.

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів ТОВ «ВСМК-Трейд»
за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	795442	1460274	1718094	922652	115,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	592908	1165084	1317429	724521	122,2
Валовий: прибуток (збиток)	202534	295190	400665	198131	97,8
Інші операційні доходи	21563	9174	15780	-5783	-26,8
Адміністративні витрати	70334	119272	152156	81822	116,3
Витрати на збут	76413	107915	155570	79157	103,6
Інші операційні витрати	13639	9190	9379	-4260	-31,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	63711	67987	99340	35629	55,9
Інші фінансові доходи	1534	0	0	-1534	x
Інші доходи	122	36	0	-122	x
Фінансові витрати	58116	42021	60434	2318	4,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	7251	26022	38906	31655	436,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1305	-4692	-7003	-5698	436,6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	5946	21310	31903	25957	436,5

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності.

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ВСМК-Трейд» значно зріс протягом 2022-2024 рр на 922 652 тис. грн або на 115,9%. Однак незважаючи на збільшення доходу від реалізації, інші операційні доходи компанії зменшились на 26,8%, що свідчить про зниження обсягів надходжень від інших джерел поза основною діяльністю. Враховуючи таку динаміку, ТОВ «ВСМК-Трейд» зможе в майбутньому досягати високих результатів у реалізації своєї продукції на меблевому ринку України, що позитивно впливатиме на загальний фінансовий результат.

Що стосується витрат, собівартість реалізованої продукції також значно зростала протягом аналізованого періоду з 592 908 тис. грн у 2022 р. до 1 317 429 тис. грн у 2024 р., тобто на 122,2%. Витрати на збут та адміністративні

витрати зросли на 116,3% і 103,6% відповідно, що свідчить про витрачання коштів на розвиток бізнесу та виходу на нові ринки. Інші операційні витрати зменшились протягом 2022-2024 рр. на 31,2%, що вказує на відсутність потреби вкладати кошти в окремі напрями діяльності підприємства.

Зростання доходів ТОВ «ВСМК-Трейд» супроводжується відповідним зростанням витрат, що є характерним для компаній, які активно розвиваються і намагаються збільшити свою частку на ринку. Збільшення валового прибутку на 97,8% свідчить про достатньо ефективне управління витратами, спрямовані на основні види діяльності. Однак зростання адміністративних витрат і витрат на збут потребує уваги з точки зору їх оптимізації. Позитивний чистий прибуток компанії, який зріс в 4 рази протягом 2022-2024 рр. свідчить про високий рівень фінансової стійкості та ефективність стратегії управління фінансами.

Динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «ВСМК-Трейд»
за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	+/-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,99	0,98	0,94	-0,05
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,005	0,005	-0,005
3. Чистий оборотний капітал	-3892	-9614	-38748	-34856
4. Коефіцієнт автономії	0,17	0,18	0,19	0,02
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,20	0,22	0,24	0,04
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,79	0,77	0,74	-0,05
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,17	1,92	1,99	0,82
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,86	10,64	10,16	3,3
9. Рентабельність господарської діяльності, %	8,00	4,65	5,78	-2,22
10. Рентабельність власного капіталу, %	5,13	15,53	18,86	13,73
11. Рентабельність продукції/послуг, %	0,74	1,45	1,85	1,11

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності.

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що у ТОВ «ВСМК-Трейд» протягом аналізованого періоду коефіцієнти загальної та абсолютної ліквідності свідчать про негативну динаміку: загальна ліквідність знизилась з 0,99 до 0,94, а

абсолютна – з 0,01 до 0,005, що вказує на зниження здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Також негативним фактором є значне зменшення суми чистого оборотного капіталу – з -3 892 тис. грн у 2022 р. до -38 748 тис. грн у 2024 р. через збільшення короткострокових зобов'язань, які не покриваються оборотними активами.

Коефіцієнт автономії зріс протягом аналізованого періоду з 0,17 до 0,19, а коефіцієнт фінансової стабільності – з 0,20 до 0,24, що вказує на поступове збільшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування. Водночас коефіцієнт забезпеченості власними засобами знизився з 0,79 до 0,74, що свідчить про зменшення фінансування активів за рахунок власних ресурсів.

Коефіцієнт оборотності активів протягом 2022-2024 рр. зріс із 1,17 до 1,99, що вказує на більш ефективне використання компанією активів з метою генерування доходів. Також зросла й оборотності власного капіталу з 6,86 до 10,16, що демонструє підвищення ефективності вкладень власників у розвиток бізнесу.

Показники рентабельності ТОВ «ВСМК-Трейд» загалом свідчать про позитивну динаміку: рентабельність власного капіталу зросла з 5,13% до 18,86%, а рентабельність продукції/послуг – з 0,74% до 1,85%, хоч і є досить низькою. Однак рентабельність господарської діяльності знизилася з 8% до 5,78%, що пов'язано зі зростанням витрат.

Отже, аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. свідчить про поступове зростання основних показників діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації, валового прибутку та чистого прибутку, що є ознакою підвищення ефективності управління фінансами та контролю за витратами. Водночас, спостерігається зниження ліквідності, а також негативне значення чистого оборотного капіталу компанії, що вказує на ризики у сфері платоспроможності. Однак, незважаючи на зростання коефіцієнта фінансової стабільності, рентабельності власного капіталу та оборотності активів свідчить про здатність компанії до розвитку та підвищення конкурентоспроможності на меблевому ринку.

2.3. Оцінка реалізації кадрової політики підприємства

Головною цінністю ТОВ «ВСМК-Трейд» є його персонал: ініціативний, повністю відповідальний, комунікабельний та результативний, який постійно підвищує свої професійні навички. Співробітники ефективно взаємодіють між собою, добре працюють в команді та досягають поставлених цілей за підтримки компанії.

Співробітники ТОВ «ВСМК-Трейд» постійно стежать за світовими трендами та технологіями, впроваджуючи кращі та сучасні наробки у свою діяльність. Одним із ключових принципів роботи компанії є новаторство і саме для цього компанія постійно шукає ідеї, технології, матеріали. Всі працівники відвідують світові профільні виставки, вивчають нові технології та методики виробництва, з метою впровадження кращих наробок і пропозицій у свою діяльність.

У зв'язку з активним розвитком бренду «ВіЯр», постійним підвищенням професійного рівня працівників та впровадженням новітніх технологій виникає потреба у комплексній оцінці реалізації кадрової політики. Така оцінка дасть змогу проаналізувати ефективність підходів щодо управління персоналом, визначити напрями для вдосконалення, а також забезпечити відповідність кадрової стратегії сучасним вимогам ринку та інноваційним викликам галузі.

Ключова роль у процесі реалізації кадрової політики належить відділу кадрового забезпечення ТОВ «ВСМК-Трейд», який відіграє важливу функцію в управлінні персоналом та розвитку трудового потенціалу компанії. Відділ кадрового забезпечення здійснює підбір, адаптацію, мотивацію та професійний розвиток співробітників, сприяючи досягненню стратегічних цілей. У своїй роботі відділ підпорядковується директору мережі магазинів «ВіЯр», що дає змогу ефективно координувати всі кадрові процеси відповідно до загальної стратегії розвитку компанії та забезпечувати високий рівень організації роботи персоналу (рис. 2.3).

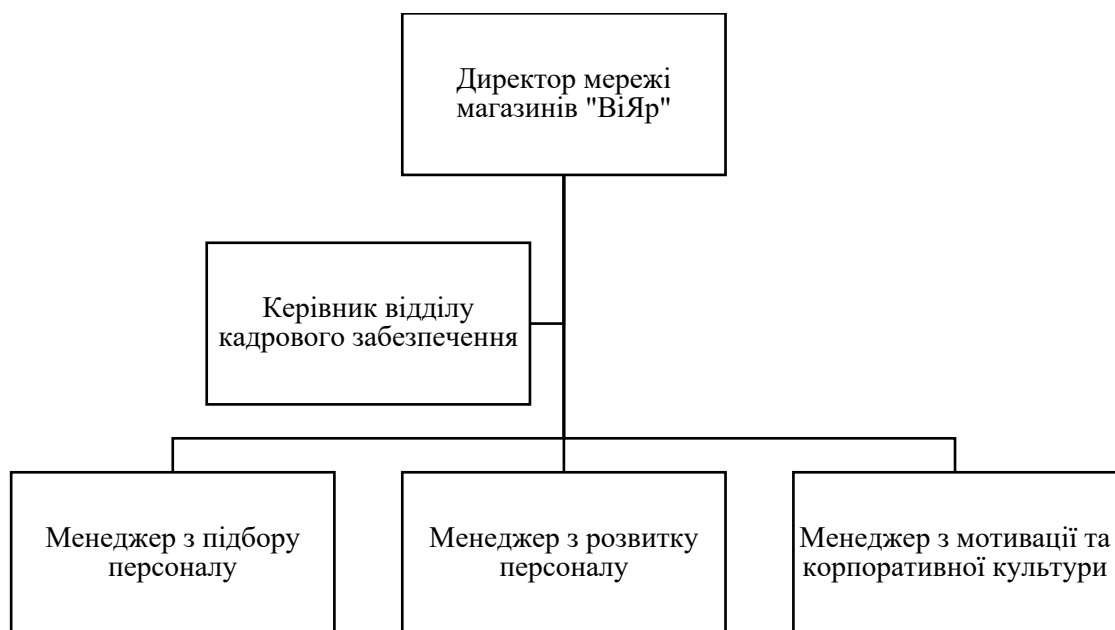


Рис. 2.3. Організаційна структура відділу кадрового забезпечення
ТОВ «ВСМК-Трейд»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що відділ кадрового забезпечення ТОВ «ВСМК-Трейд» складається з керівника відділу та трьох менеджерів – з підбору персоналу, з розвитку персоналу, а також з мотивації та корпоративної культури. Кожен із цих фахівців виконує важливу роль у реалізації кадрової політики компанії. Менеджер з підбору персоналу відповідає за пошук, оцінку та залучення нових співробітників, забезпечуючи компанію кваліфікованими кадрами. Менеджер з розвитку персоналу займається організацією навчальних програм, підвищенням кваліфікації працівників та формуванням кадрового резерву. Менеджер з мотивації та корпоративної культури розробляє програми мотивації, створює комфортне робоче середовище в мережі та підтримує єдині корпоративні цінності. Завдяки злагодженій роботі відділу компанія ефективно управляє кадровим потенціалом, сприяючи професійному розвитку працівників та підвищенню рівня їх залученості.

Оцінку реалізації кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» доцільно провести за такими напрямками, як:

- аналіз результатів роботи підприємства та їх зв'язок із показниками кадрової політики (продуктивність праці, рівень середньомісячної заробітної плати та ін.);

- аналіз якісних показників реалізації кадрової політики (рух персоналу, склад персоналу за категоріями, за віком, за статтю, за рівнем освіти);

- аналіз окремих показників розвитку персоналу (частка працівників, які пройшли навчання, рівень розвитку корпоративної культури, а також наявність матеріальних та нематеріальних стимулів).

Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд»
за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2024/2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	795442	1460274	1718094	922652	115,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	720	754	1130	410	56,9
Загальна кількість відпрацьованих усіма працівниками:					
-людино-днів	179280	196040	296060	116780	65,1
-людино-годин	1434240	1568320	2368480	934240	65,1
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником	249	260	262	13	5,2
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	x
Середня кількість відпрацьованих годин одним робітником	1992	2080	2096	104	5,2
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	1104	1936	1520	416	37,6
Середньоденний виробіток одного працівника, тис. грн	4	7	6	2	50,0

Джерело: розраховано автором.

Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. свідчить про значне зростання ефективності праці. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 115,9%, а чисельність працівників – на 56,9%, що дозволило підвищити загальну кількість відпрацьованих людино-

днів та людино-годин. Зростання середньої кількості відпрацьованих днів і годин на одного працівника зросло, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Середньорічний виробіток на одного працівника зріс на 37,6%, а середньоденний – на 50%, що вказує на оптимізацію процесів.

Ще одним показником ефективної кадрової політики підприємства є матеріальна мотивація працівників. Важливо проаналізувати фонд оплати праці ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр., що наведено на рис. 2.4.

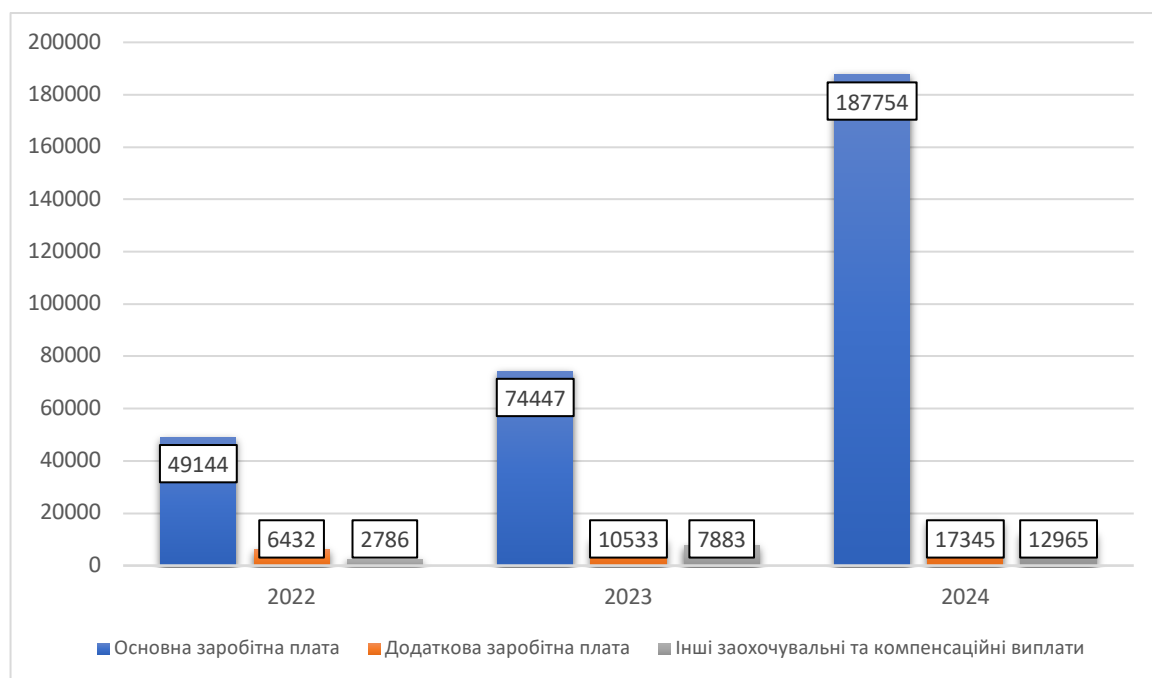


Рис. 2.4. Фонд оплати праці ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр.

Джерело: розраховано автором.

Аналіз фонду оплати праці ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. свідчить про зміну у структурі всіх видів виплат працівникам у бік зростання, що пов'язно зі збільшенням кількості персоналу компанії. Основна заробітна плата збільшилась в 3 рази – з 49 144 тис. грн до 187 754 тис. грн. Додаткова заробітна плата збільшилась на 10 913 тис. грн, тобто в півтора рази, а інші заохочувальні та компенсаційні виплати – на 10 179 тис. грн, тобто в майже 4 рази внаслідок прийняття великої кількості нових працівників. Зростання кількості персоналу призвело до необхідності збільшення витрат на оплату праці та інших виплат.

Одним із важливих показників кадрової політики компанії є динаміка руху персоналу, оскільки велика кількість звільнень може свідчити про те, що

працівники незадоволені роботою і не бачать можливості кар'єрного зростання. Аналіз руху персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз руху персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2024/202	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу	720	754	1130	410	56,9
Прийнято на підприємство	45	526	228	183	406,6
Вибуло з підприємства, у тому числі:	456	76	31	-425	-93,2
- за власним бажанням	88	42	13	-75	-85,2
- за угодою сторін	178	34	18	-160	-89,8
- за переведенням	-	-	-	-	-
- за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-	-
- за скороченням штату	189	-	-	-189	x
Коефіцієнт обороту з прийняття	6,25	69,76	20,17	13,92	x
Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення)	63,33	10,07	2,74	-60,59	x
Коефіцієнт плинності	12,22	5,57	1,15	-11,07	x

Джерело: розраховано автором.

Аналіз руху персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. вказує на значні зміни в кадровій структурі. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 56,9%, через активний набір персоналу, зокрема, у 2024 р. було прийнято на підприємство 228 нових працівників, що в 4 рази більше порівняно з 2022 р., коли більшість працівників були змушені залишати робочі місця через повномасштабне вторгнення. У той же час кількість вибулих працівників значно зменшилась з 456 осіб у 2022 р. до 31 осіб у 2024 р., що свідчить про стабільність кадрового складу. Коефіцієнт обороту з прийняття знизився у 2024 році порівняно з 2023 р., а коефіцієнт обороту з вибуття значно зменшився на 60,59%, що вказує на поліпшення ситуації з утриманням персоналу. Коефіцієнт плинності знизився на 11,07%, що є позитивною тенденцією для компанії.

Склад персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за категоріями протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Склад персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за категоріями
протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу, у т.ч.:	720	100,00	754	100,00	1130	100,00	56,9	х
- управлінський персонал	244	33,88	251	33,28	398	35,22	63,1	1,34
- обслуговуючий персонал	476	66,12	503	66,72	732	64,78	53,7	-1,34

Джерело: розраховано автором.

Аналіз складу персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. показує, що зростання чисельності працівників на 56,9% було обумовлене переважно збільшенням числа управлінського персоналу, питома вага якого в загальній чисельності зросла з 33,88% до 35,22%. Водночас чисельність обслуговуючого персоналу збільшилась на 53,7%, але його частка в загальній кількості персоналу зменшилась з 66,12% до 64,78%, що свідчить про зміну структури на користь прийняття більшої кількості управлінців через розширення частки бізнесу на меблевому ринку.

Склад персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за віковими групами протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Склад персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за віковими групами на кінець
2022-2024 рр.

Вік	Роки						Відхилення, 2024/2022	
	2022		2023		2024			
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	+/-	%
18-35	76	15,44	332	32,67	450	36,17	374	492,1
36-50	262	53,25	471	46,35	569	45,73	307	117,1
51-65	154	31,30	213	20,96	225	18,08	71	46,1

Джерело: розраховано автором.

Аналіз складу персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за віковими групами показує досить суттєві зміни в розподілі працівників протягом 2022-2024 рр.

Чисельність працівників віком 18-35 років зросла в майже 5 разів, з 76 осіб у 2022 р. до 450 осіб у 2024 р., що свідчить про активний набір молоді. Частка цієї вікової групи в загальному складі персоналу, відповідно, зросла з 15,44% до 36,71%. Водночас, чисельність працівників віком 36-50 років зросла в півтора рази, але їх питома вага в загальному складі зменшилась, а працівників віком 51-65 років стало більше на 46,1%, однак їх частка також зменшилась з 31,30% до 18,08%, що вказує на поступове прагнення компанії приділяти увагу саме розвитку кар'єрного потенціалу молоді.

Склад персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за статтю протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Склад персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за статтю на кінець 2022-2024 рр.

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	п.с.
Факт. к-сть працівників, з них:	492	100,00	1016	100,00	1244	100,00	152,8	х
– чоловіки	165	33,53	542	53,34	568	45,65	244,2	12,12
– жінки	327	66,47	474	46,66	676	54,35	106,7	-12,12

Джерело: розраховано автором.

Аналіз складу персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за статтю показує значні зміни в гендерному розподілі працівників у період з 2022 по 2024 рр. Загальна кількість працівників зросла на 52,8%, а чисельність чоловіків збільшилась у майже 2,5 рази, що призвело до зростання їх частки з 33,53% до 45,65% у складі персоналу. Водночас, кількість жінок також зросла, але їх частка у складі персоналу зменшилась з 66,47% до 54,35%, що свідчить про необхідність залучення чоловіків через специфіку роботи підприємства на меблевому ринку.

Склад персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за рівнем освіти протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Склад персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за рівнем освіти
на кінець 2022-2024 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2024р. до 2022р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
Всього працівників	492	100,00	1016	100,00	1244	100,00	152,8	х
з них: -з вищою освітою	327	66,46	785	77,26	874	70,25	167,2	3,79
- з середньою спеціальною і технічною освітою	165	33,54	231	22,74	370	29,75	124,2	-3,79

Джерело: розраховано автором.

Аналіз складу персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» за рівнем освіти показує позитивну динаміку. Кількість працівників з вищою освітою протягом 2022-2024 рр. зросла в 1,5 разів, а їх питома вага збільшилась з 66,46% до 70,25%, що свідчить про орієнтацію на залучення кваліфікованих спеціалістів. Водночас чисельність працівників із середньою спеціальною та технічною освітою також зросла в майже півтора рази, однак їх частка в загальній кількості працівників зменшилась з 33,54% до 29,75%, що вказує на зростання потреби в спеціалістах для зайняття посад, пов'язаних із подальшим розвитком компанії.

Останнім етапом оцінки кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» є аналіз окремих показників, що відображають ефективність і доцільність її реалізації. Однією з ключових складових такої політики є впровадження програм навчання та розвитку, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, розвиток нових навичок та адаптацію до постійних змін на ринку. Протягом 2022-2024 рр. компанія активно реалізовувала різні кадрові заходи з метою покращення професійних навичок працівників та сприяння підвищенню їх задоволеності від роботи. Саме тому необхідно оцінити, наскільки ефективно реалізується кадрова політика та виявити можливі напрями та подальшого її вдосконалення.

Аналіз проведених навчальних заходів ТОВ «ВСМК-Трейд» протягом 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз проведених навчальних заходів ТОВ «ВСМК-Трейд» протягом 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Кількість проведених навчальних заходів, шт.	2	6	12
Чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб	57	372	548
Відсоток працівників, які пройшли навчання від загальної чисельності персоналу, %	11,5%	36,6%	44,0%
Типи навчальних програм	Внутрішні	Зовнішні та внутрішні	Зовнішні та внутрішні
Витрати на навчання, грн.	85 500	558 000	822 000
Кількість сертифікатів, виданих за результатами навчання, шт.	114	2 232	6 576
Час, витрачений на навчання, год.	16	96	120

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Аналіз проведених навчальних заходів ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. показує значне зростання масштабу та ефективності навчальних програм. Кількість проведених заходів збільшилась з 2 у 2022 р. до 12 у 2024 р., що свідчить про активну кадрову політику. Чисельність працівників, які пройшли навчання, зросла в 9 разів, а відсоток працівників, що пройшли навчання, від загальної чисельності персоналу, підвищився з 11,5% до 44%. Витрати компанії на навчання також значно зросли, що підтверджує високий рівень інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу. По завершенню всіх видів навчання кожен із працівників отримав відповідний сертифікат, а час, витрачений на навчання, збільшився більш у 7 разів, що демонструє зростаючу ефективність навчальних програм і фокус на професійному розвитку працівників.

Важливо проаналізувати корпоративну культуру ТОВ «ВСМК-Трейд» оскільки вона впливає на ефективність роботи, мотивацію працівників і клімат у колективі. Аналіз корпоративної культури дозволяє визначити, наскільки компанія підтримує свої цінності, місію та стратегічні цілі, а також як вони

впливають на взаємодію між працівниками. Оцінка таких аспектів, як рівень комунікації, співпраця, лояльність, задоволення працівників і корпоративні традиції, дозволяє виявити сильні сторони і проблемні напрями, що можуть потребувати вдосконалення (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «ВСМК-Трейд»
протягом 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Рівень задоволення працівників, %	56,7%	49,3%	53,3%
Частка працівників, які беруть участь у корпоративних заходах, від загальної чисельності персоналу, осіб	297	423	537
Час, витрачений на корпоративні заходи, год.	912	7 440	13 152
Кількість внутрішніх комунікаційних заходів, шт.	13	38	62
Кількість ініціатив, запропонованих працівниками, шт.	3	8	16
Кількість корпоративних соціальних ініціатив, шт.	18	12	7

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Аналіз рівня розвитку корпоративної культури ТОВ «ВСМК-Трейд» за період 2022-2024 рр. демонструє позитивну динаміку участі працівників у корпоративних заходах, а також зростання часу, витраченого на ці заходи, що свідчить про активізацію корпоративної культури. Проте, рівень задоволення працівників знизився в 2023 р., хоча в 2024 р. він знову дещо підвищився. Залученість працівників до внутрішніх комунікаційних заходів і ініціатив також зросла, що вказує на покращення взаємодії в колективі. Однак кількість корпоративних соціальних ініціатив зменшилась, що свідчить про необхідність подальшої уваги до розвитку соціальної складової корпоративної культури. В цілому, компанія активно працює над покращенням атмосфери в колективі, але є окремі аспекти, які потребують подальшого вдосконалення.

Останньою важливою складовою кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» є нематеріальне стимулювання персоналу для підвищення рівня їх заохочення до роботи (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд»

Тип стимулу	Опис	Частота
Визнання досягнень	Публічне визначення досягнень персоналу на нарадах та зборах	Щомісячно
Покращення умов праці	Створення комфортних умов для роботи, покращення робочих місць	2-3 рази на рік
Кар'єрне зростання	Переведення на нові посади	Щорічно
Корпоративні заходи та командні тренінги	Організація корпоративних заходів для розвитку командного духу та підвищення мотивації	3-4 рази на рік
Віддалена робота для окремих категорій персоналу	Надання можливості працювати дистанційно за відсутності потреби знаходитися в офісі	За потреби
Зворотний зв'язок від керівництва	Регулярні інтерв'ю щодо роботи в компанії	Щоквартально
Організація відпочинку для працівників	Спільні поїздки на відпочинок з іншими працівниками компанії	1-2 рази на рік
Можливість впливати на робочі процеси	Надання можливості працівникам пропонувати зміни або нові ідеї для вдосконалення процесів в компанії	Постійно

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Аналіз нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «ВСМК-Трейд» свідчить про багатогранний підхід до мотивації працівників, який охоплює як створення комфортних умов праці, так і можливості для розвитку кар'єри та залучення до різноманітних робочих процесів. Визнання досягнень, організація корпоративних заходів, зворотний зв'язок від керівництва та можливість впливати на робочі процеси сприяють формуванню здорової корпоративної культури та підвищенню залученості працівників. Водночас, частота деяких заходів, таких як корпоративні поїздки та зворотний зв'язок, може бути удосконалена для досягнення ще більшої ефективності.

Отже, проведена оцінка реалізації кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» показала, що в цілому вона є достатньо ефективною, адже компанія створює всі необхідні умови для професійного зростання працівників. Однак, окремі аспекти кадрової політики потребують розробки ряду заходів щодо вдосконалення у контексті підвищення рівня корпоративної культури серед персоналу, впровадження нових нематеріальних стимулів, а також програм

співпраці з закладами вищої освіти та залучення молоді до роботи в компанії. Впровадження таких заходів дозволить значно підвищити рівень задоволеності працівників, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити більш тісний зв'язок між компанією та навчальними закладами.

2.4. Розробка напрямів удосконалення кадрової політики підприємства

Для підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» та забезпечення більш тісної взаємодії з персоналом, доцільно зосередити увагу на кількох ключових напрямках удосконалення. По-перше, важливо зосередити увагу на розвитку корпоративної культури, створенні сприятливого середовища для взаємодії працівників і посиленні командного духу. По-друге, необхідно запровадити нові методи нематеріального стимулювання, які б підвищували мотивацію та задоволеність співробітників без залучення великих фінансових ресурсів. Третім напрямком є активізація співпраці з закладами вищої освіти для залучення молоді до роботи та забезпечення кадрами в довгостроковій перспективі. Саме такі кроки можуть допомогти компанії зміцнити внутрішню атмосферу покращити рівень задоволеності персоналу та забезпечити сталість розвитку.

Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд»

Напрямок	Перелік заходів
1	2
Розвиток корпоративної культури	1) проведення тренінгів та семінарів для працівників з тем корпоративної етики, роботи в команді та лідерства; 2) впровадження системи внутрішніх комунікацій для покращення взаємодії між підрозділами компанії; 3) організація корпоративних заходів (командні будні, святкування важливих подій, спільні тренінги) для створення згуртованої команди; 4) впровадження програм підтримки здорового способу життя серед працівників.

Продовження табл. 2.16

1	2
Запровадження нових методів нематеріального стимулювання	1) розробка системи внутрішніх нагород «Співробітник місяця», «Найкращий лідер змін» тощо; 2) розвиток кар'єрного зростання через індивідуальні плани розвитку; 3) введення системи гнучких бонусів та заохочень за індивідуальні досягнення співробітників; 4) надання психологічної підтримки для працівників, які постраждали в умовах війни.
Активізація співпраці з ЗВО та залучення молоді до роботи в компанії	1) організація програм стажування та практик для студентів для знайомства з майбутнім місцем роботи; 2) введення конкурсної системи для молоді, що дозволить отримати місце в компанії; 3) співпраця з ЗВО для проведення спільних семінарів, тренінгів або виступів на спеціалізованих заходах для підвищення привабливості компанії серед студентів; 4) підтримка ініціативи з проведення кар'єрних ярмарок для залучення молодих спеціалістів з різних регіонів України.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Корпоративна культура є основною складовою для ефективної роботи ТОВ «ВСМК-Трейд», оскільки вона визначає рівень взаємодії працівників, їх лояльність і продуктивність. Для того, щоб сприяти покращенню корпоративної культури, компанії потрібно активно впроваджувати заходи, що підвищують згуртованість команди, взаєморозуміння між співробітниками та ефективність їх роботи для створення здорового робочого середовища. Саме тому для ТОВ «ВСМК-Трейд» було запропоновано такі напрями, як:

1) проведення навчальних заходів, які спрямовані на загальне покращення корпоративної етики, що сприятиме формулювання цінностей для підтримки здорової атмосфери в компанії. Тренінги з роботи в команді та лідерства дадуть змогу ТОВ «ВСМК-Трейд» створити середовище, де кожен працівник відчуває свою роль і важливість для загального успіху;

2) впровадження системи внутрішніх комунікацій для покращення взаємодії між підрозділами компанії шляхом запровадження корпоративних внутрішніх платформ для обміну інформацією, що сприятимуть зниженню інформаційних бар'єрів, полегшать процес ухвалення управлінських рішень та покращать взаєморозуміння між працівниками та вищим керівництвом;

3) проведення різноманітних корпоративних заходів, таких як командні будні, святкування важливих подій та спільні тренінги дадуть змогу створити можливості для неформального спілкування між працівниками, що допоможе їм зміцнити стосунки та сформувати дух єдності в колективі;

4) впровадження програм підтримки здорового способу життя серед працівників через організацію спортивних заходів, медичних перевірок, а також пропаганди здорового способу життя і харчування для підвищення загального рівня благополуччя персоналу, що позитивно позначиться на їх мотивації та продуктивності.

Нематеріальні стимулюючі заходи відіграють важливу роль у підтримці мотивації та залученості персоналу. Вони спрямовані на визнання та розвиток талантів без необхідності використання матеріальних засобів. Такий підхід дозволяє підтримувати високий моральний дух і довготривалу зацікавленість працівників у своїй роботі. За даним напрямом для ТОВ «ВСМК-Трейд» було запропоновано такі ініціативи, як:

1) розробка системи внутрішніх нагород «Співробітник місяця» та «Найкращий лідер змін» для створення середовища, де досягнення і зусилля кожного працівника цінуються керівництвом. Такі нагороди можуть бути як символічними, так і значущими, що надасть можливість підвищити мотивацію та інтерес кожного окремого працівника до роботи;

2) розвиток кар'єрного зростання через індивідуальні плани розвитку з метою надання можливості кожному працівнику зрозуміти свої перспективи в компанії, що є важливим аспектом для мотивації та задоволення від роботи. Індивідуальні плани розвитку зможуть окреслити напрям, у якому працівник має розвиватися, а компанія, у свою чергу, повинна підтримати його бажання досягати ще більших успіхів у кар'єрі;

3) введення системи гнучких бонусів та заохочень за індивідуальні досягнення співробітників замість традиційних бонусів, які станом на сьогодні виплачуються компанією виключно за загальні досягнення. Запровадивши індивідуальну систему заохочень кожен працівник мережі «ВіЯр» отримає

змогу бути винагородженим за власні ініціативи та цілеспрямованість, що підвищить рівень відповідальності та стимулюватиме до підвищення рівня продуктивності;

4) надання психологічної підтримки для працівників, які постраждали в умовах війни, для надання працівникам доступу до психологічних консультацій та реабілітації, що дозволить їм швидше адаптуватися до нормального життя та продовжити розвиватися;

Для ТОВ «ВСМК-Трейд» важливо активно залучати молодь, створюючи можливості для її розвитку та кар'єрного зростання. Тісна співпраця з різними закладами вищої освіти дозволить залучити амбітних студентів і випускників, що володіють сучасними знаннями і прагнуть реалізувати себе у професійному середовищі. Для цього компанії було запропоновано наступні заходи:

1) організація програм стажування та практик для студентів з метою знайомства з майбутнім місцем роботи шляхом отримання реального досвіду в сучасній прогресивній компанії. У той же час ТОВ «ВСМК-Трейд» отримає змогу оцінити потенціал майбутніх працівників, створити позитивний імідж серед студентів та залучити найталановитіших ще до завершення навчання;

2) введення конкурсної системи для молоді дозволить найкращим із них отримати місце в компанії. ТОВ «ВСМК-Трейд», у свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності серед молоді та зможе знайти працівників, які повністю відповідають його цінностям і корпоративній культурі;

3) співпраця з закладами вищої освіти для проведення спільних семінарів, тренінгів або виступів на спеціалізованих заходах дозволить компанії заявити про себе серед студентів зі всієї України та створити можливості для прямого контакту з майбутніми працівниками;

4) підтримка ініціативи з проведення кар'єрних ярмарок для залучення молодих спеціалістів з різних регіонів дасть змогу ТОВ «ВСМК-Трейд» не лише знайти талановитих молодих працівників, але й популяризувати свою діяльність на всю Україну, що допоможе привернути увагу до наявних вакансій і сформує позитивний імідж на ринку праці.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» матиме значний позитивний вплив як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище компанії у контексті конкурентоспроможності на ринку праці. Очікується, що зазначені напрями сприятимуть підвищенню рівня задоволеності працівників, формуванню згуртованої команди та створенню сприятливих умов для кар'єрного зростання. Крім того, активна взаємодія з закладами вищої освіти забезпечить стабільний рівень кадрового резерву та поповнення компанії інноваційними ідеями.

Розроблені напрями, спрямовані на розвиток корпоративної культури, сприятимуть підвищенню рівня залученості працівників до поцесів компанії. Проведення тренінгів та семінарів допоможе сформувати єдині корпоративні цінності, що зменшить конфліктність у колективі та покращить командну взаємодію. Завдяки покращенню комунікації між підрозділами компанія зможе прискорити ухвалення управлінських рішень і підвищити ефективність всіх процесів. Організація корпоративних заходів позитивно вплине на моральний стан працівників, створюючи відчуття єдності та спільної мети, що сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів, оскільки працівники будуть відчувати себе частиною великої команди, де їхню працю цінують. Водночас впровадження програм підтримки здорового способу життя знизить рівень професійного вигорання та підвищить загальну продуктивність персоналу, що матиме довгострокові позитивні наслідки для компанії.

Розробка системи нематеріального стимулювання сприятиме значному підвищенню мотивації працівників, оскільки їх зусилля та досягнення зможуть отримати належне визнання, що стимулюватиме розвиток виключно здорової конкуренції всередині компанії, підвищуючи ефективність роботи працівників та заохочуючи ініціативність. Запровадження індивідуальних планів розвитку забезпечить працівникам чітке розуміння перспектив кар'єрного зростання, що сприятиме їх довгостроковій зацікавленості у роботі в компанії. Гнучка система бонусів і заохочень дозволить зменшити витрати на традиційні фінансові стимули, водночас підтримуючи дуже високу мотивацію персоналу. Крім того,

впровадження психологічної підтримки дозволить мінімізувати негативні наслідки стресу та емоційного вигорання, що є особливо важливим в умовах воєнного часу.

Реалізація програм стажування та практик дозволить ТОВ «ВСМК-Трейд» залучати талановиту молодь ще на етапі навчання у закладах вищої освіти, що забезпечить приплив перспективних кадрів та дозволить компанії формувати кадровий резерв. Молоді спеціалісти, які пройшли стажування, будуть краще адаптовані до корпоративної культури та специфіки роботи, що скоротить терміни їхньої інтеграції у робочі процеси. Введення конкурсної системи для студентів сприятиме підвищенню рівня зацікавленості молоді у працевлаштуванні саме в ТОВ «ВСМК-Трейд», що дозволить йому відібрати найкращих кандидатів, які відповідають її цінностям та очікуванням. Крім того, співпраця з ЗВО через спільні семінари та тренінги підвищить впізнаваність компанії серед студентської спільноти та сприятиме формуванню позитивного іміджу роботодавця. Участь у кар'єрних ярмарках допоможе компанії залучити молодих спеціалістів з різних регіонів України, що розширить географію для пошуку талантів.

Отже, удосконалення кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та створенню сприятливого робочого середовища. Розвиток корпоративної культури дозволить сформувати згуртований колектив, покращити внутрішні комунікації та підвищити рівень лояльності працівників. Впровадження нематеріальних методів стимулювання забезпечить визнання досягнень співробітників, підвищить їхню мотивацію та сприятиме зростанню продуктивності. Співпраця з закладами вищої освіти допоможе залучити молоді таланти, що сприятиме оновленню кадрового складу та збереженню потенціалу компанії. Запропоновані заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів, що дозволить компанії стабільно розвиватися в довгостроковій перспективі. Реалізація кожної з ініціатив підвищить рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВСМК-Трейд» на ринку праці та забезпечить її стале зростання.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ВСМК-Трейд» є керуючою компанією мережі магазинів «ВіЯр», яка займається оптовою та роздрібною торгівлею меблевих комплектуючих, побутової техніки, сантехніки, інструментів і витратних матеріалів, а також наданням інших супутніх послуг. Завдяки постійному розвитку, модернізації виробництва, контролю якості продукції та інноваційним сервісам, таким як VIYARBAZAR, ViyarPRO і VIYAR Academy, компанія забезпечує клієнтів широким асортиментом продукції, сучасними технологіями обробки матеріалів і високим рівнем обслуговування. Розгалужена мережа філій, складів, шоурумів і пунктів видачі замовлень у різних містах України дозволяє швидко та ефективно реагувати на потреби клієнтів. Крім того, експортний відділ за проектом Viyar Export активно працює з міжнародними партнерами, сприяючи виходу українських виробників на глобальні ринки. Дотримання високих стандартів якості, гнучкість, клієнтоорієнтованість і стратегічний підхід до розвитку роблять ТОВ «ВСМК-Трейд» лідером меблевої індустрії України.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності: значне зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, розширення активів та збільшення чисельності персоналу. Водночас спостерігається підвищення фінансової стійкості компанії, зокрема через збільшення власного капіталу та коефіцієнта фінансової стабільності. Проте зниження показників ліквідності та чистого оборотного капіталу вказує на необхідність підвищення ефективності управління короткостроковими зобов'язаннями.

Оцінка реалізації кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» свідчить про значний прогрес у розвитку персоналу та ефективності управлінських процесів. Завдяки постійному підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню інноваційних технологій та залученню молодих спеціалістів компанія досягла значних успіхів у зростанні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів та поліпшенні організаційної структури. Збільшення частки управлінського

персоналу, зростання рівня освіти співробітників та ефективне використання матеріальних і нематеріальних стимулів демонструють націленість компанії на забезпечення стабільного розвитку та адаптацію до змінних умов ринку. Проте, для подальшого досягнення високих результатів, було запропоновано компанії підвищити рівень корпоративної культури, впровадити сучасні нематеріальні стимули, а також розробити програму співпраці з закладами вищої освіти та залучення молоді до роботи.

Удосконалення кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» у повній мірі сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, формуванню згуртованого колективу та створенню сприятливого робочого середовища. Розвиток корпоративної культури, запровадження нематеріальних методів стимулювання та співпраця з закладами вищої освіти дозволять підвищити мотивацію працівників, залучити перспективну молодь та знизити рівень плинності кадрів. Запропоновані заходи забезпечать стабільний розвиток компанії, підвищать її конкурентоспроможність на ринку праці та сприятимуть досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика підприємства виступає важливим у якості стратегічного інструменту управління людськими ресурсами, що об'єднує різні економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти. Її розвиток від традиційних підходів до сучасних методів свідчить про поступовий перехід від жорсткого регулювання та контролю до більш гнучкої моделі управління, спрямованої на розвиток потенціалу працівників. Успішна кадрова політика передбачає довгострокове інвестування в персонал, персоналізовані підходи до мотивації та систематичне навчання. Така стратегія сприяє зростанню ефективності роботи, зміцненню конкурентних позицій підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

Процес формування кадрової політики в умовах значної нестабільності економічного середовища є складним завданням, що потребує врахування численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективне управління персоналом повинно базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та швидкої реакції на зміни ринку. Визначальними складовими даного процесу є встановлення її стратегічних пріоритетів, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка механізмів мотивації, створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників, а також регулярний моніторинг та оцінка ефективності кадрових рішень. Важливим аспектом є соціальна спрямованість кадрової політики, що формує позитивний імідж підприємства та сприяє залученню кваліфікованих кадрів.

Оцінка ефективності кадрової політики відіграє значну роль у визначенні її впливу на досягнення поставлених цілей та розвиток персоналу. Існує широкий спектр методик оцінювання, які включають як традиційні, так і сучасні підходи, що мають свої переваги та обмеження. На сучасному етапі успішні підприємства не лише висувають високі вимоги до продуктивності працівників, а й створюють комфортні умови для їхньої роботи, що сприяє професійному та особистісному зростанню. Такий підхід забезпечує ефективне

залучення, утримання та мотивацію персоналу, що є ключовим чинником успіху підприємства та його конкурентоспроможності.

Ефективне інформаційне та нормативно-правове забезпечення кадрової політики є важливими умовами результативного управління персоналом. Сучасні інформаційні технології, такі як системи автоматизованого управління персоналом, оцінки працівників, організації процесу навчання, адміністрування процесів і ведення електронного документообігу, забезпечують своєчасний збір, аналіз і використання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, нормативно-правова база, яка включає Кодекс законів про працю України та низку спеціальних законодавчих актів, регулює трудові відносини та забезпечує дотримання прав і гарантій працівників, створюючи правові передумови для ефективної реалізації кадрової політики.

ТОВ «ВСМК-Трейд» виконує роль керуючої компанії мережі магазинів «ВіЯр», що спеціалізується на оптовій торгівлі меблевими комплектуючими, побутовою технікою, сантехнікою, інструментами та витратними матеріалами, а також на наданні додаткових послуг. Завдяки постійному вдосконаленню виробничих процесів, контролю якості та впровадженню інноваційних сервісів, таких як VIYARBAZAR, ViyarPRO та VIYAR Academy, компанія пропонує клієнтам широкий вибір товарів, сучасні технології обробки матеріалів та високий рівень обслуговування. Наявність розгалуженої мережі філій, складів, шоурумів і пунктів видачі замовлень у різних регіонах України дає змогу оперативно реагувати на запити споживачів. Крім того, завдяки діяльності експортного відділу в межах проєкту Viyar Export компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами, сприяючи виходу українських виробників на глобальні ринки.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ВСМК-Трейд» за 2022-2024 рр. демонструє позитивні тенденції у показниках діяльності. Спостерігається значне зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, збільшення активів та розширення штату співробітників. Крім того, було відзначено зміцнення фінансової стійкості компанії, що проявляється у зростанні власного

капіталу та підвищенні коефіцієнта фінансової стабільності. Водночас, деяке зниження рівня ліквідності та скорочення обсягу чистого оборотного капіталу свідчать про необхідність більш ефективного управління короткостроковими зобов'язаннями.

Оцінка кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» підтверджує його значний прогрес у розвитку персоналу та вдосконаленні управлінських процесів. Підвищення кваліфікації працівників, активне впровадження інноваційних технологій і залучення молоді сприяли підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня плинності кадрів та покращенню організаційної структури. Збільшення частки управлінського персоналу, підвищення рівня освіти співробітників, а також ефективне використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання демонструють прагнення компанії до стабільного розвитку та адаптації до мінливих ринкових умов. Проте для подальшого вдосконалення було запропоновано посилити рівень корпоративної культури, розширити використання нематеріальних стимулів і налагодити співпрацю із закладами вищої освіти для залучення перспективної молоді.

Удосконалення кадрової політики ТОВ «ВСМК-Трейд» сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню командного духу та створенню комфортного середовища для роботи. Запровадження сучасних нематеріальних методів стимулювання, розвиток корпоративної культури та співпраця з закладами вищої освіти дозволять значно підвищити зацікавленість працівників, залучити молодих перспективних спеціалістів і зменшити рівень плинності кадрів. Реалізація заходів забезпечить компанії стабільне зростання, посилить її позиції на ринку праці та сприятиме досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова О.А., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. Управління персоналом: навч. посібн. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. №11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018>
3. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. №. 2. 2023. С. 110-123.
4. Балабанова Л.В, Сардак О.М. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр учб. літ., 2011. 468 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання. 2011. 232 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
7. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №8. С. 6-14.
8. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоздатності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 42. С. 30-38.
9. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник». Серія «Економічні науки»*. Вип. №7 Ч. 2. Херсон. 2014. С.144-146.
10. Вахович І.М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. №15. С. 17-27.

11. Вербівська Л.В., Зибарева О.В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Чернівці : БДФЕУ, 2014. 620 с.
12. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». *Науковий вісник ХНАДУ. Серія «Економіка транспортного комплексу»*. 2014. №24. С. 55-64
13. Гарматюк О.О. Методи оцінки персоналу. *ICBiTS-2022*, 23-24 листопада 2022 р. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 8-10.
14. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.
15. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. №1. С. 148-155
16. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. Вип. 41. С. 22-26.
17. Гугул О. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. № 6. 2013. С. 194-198.
18. 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.
19. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 341-347.
20. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ*. 2013. № 10 (189). С. 37-50.
21. Дороніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Вип. 3 (05). 2018. С.23-32.

22. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
23. Жиленко А.Ю. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. № 11 (63). 2018. С. 418-420.
24. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. №5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
25. Закон України «Про захист персональних даних» 01.06.2010 р. №2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
26. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. №356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
27. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
28. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» від 15.09.1999 р. №1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
29. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2016. 427 с.
30. Іляш О.І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Наукове електронне фахове видання*. Київ. 2018. Вип. 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf
31. Калініна С.П. Передумови конкуренції за людський потенціал: молодіжний сегмент міжнародного ринку праці. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. Вип. 33. 2017. С. 174-179.
32. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання. 2008. 679 с.
33. Кодекс законів про працю України від 23.07.1996 р. №322-08. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

34. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. № 9 (100). 2019. С. 8-12.
35. Колот А. Цінності трудового життя та гідна праця: філософія взаємодії і розвитку. *Україна: аспекти праці*. №1. 2016. С. 3-12.
36. Костишина Т.А., Степанова Л.В. Ефективна кадрова політика. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2009. Вип. 14. С. 48-51.
37. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб: 2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор. 2005. 308 с.
38. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4 (2). С. 275-279.
39. Любимова К.О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30
40. Мажник Н.А. Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №1. с. 103-107.
41. Марр Р. Людські ресурси управління: Київ. Вид-во : Справа. 2013. 224 с.
42. Мерінова С., Половенко Л. Роль системи управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. №67. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14>
43. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 46-50.
44. Мілаш І.В., Красноусов А.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами підприємства. *Бізнес-інформ*. №4. 2014. С. 245-250.
45. Офіційний сайт ТОВ «ВСМК-Трейд». URL: <https://viyar.ua/>
46. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znatikozhnij-hr/>

47. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. с. 323-327.
48. Погорєлова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15 (1291). С. 101-104.
49. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. №20. С. 108-116.
50. Постанова КМУ «Про затвердження типових правил внутрішнього трудового розпорядку» 20.12.1993 р. №0121-94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-94#Text>
51. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 210 с.
52. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ : Економічні науки*. 2010. Вип.17. С. 422-428.
53. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 2002 р. 351с.
54. Ситник Н.І. Управління персоналом :навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Вид-во Інкос, 2014. 472 с
55. Уітмор Дж. Коучинг високої ефективності. Перекл. з англ.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу. 2005. 168 с.
56. Хміль Ф.І. Управління персоналом Підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
57. Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 768-771.
58. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Вид-во МАУП. 2001. 112 с.

59. Шаповал О.А., Іваній А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151
60. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серeda О.В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.
61. All you need to know about HR Policy: Definition and challenges. URL: <https://www.boostrh.com/en/all-you-need-to-know-about-hr-policy-definition-and-challenges/>
62. Common and Critical HR Policies to Have in Place in 2025. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-policies/>
63. Opendatabot: сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «ВСМК-Трейд». URL: <https://opendatabot.ua/c/40853644>
64. The Complete Guide to Crucial HR Policies. URL: <https://www.personio.com/hr-lexicon/hr-policies/>
65. What are HR Policies? Definition, Types, Importance. URL: <https://gethirex.com/glossary/what-are-hr-policies>

Додатки

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «ВСМК-Трейд»</u> Територія <u>СВЯТОШИНСЬКИЙ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> Вид економічної діяльності <u>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</u> Середня кількість працівників ¹ <u>720</u> Адреса, телефон <u>03124, Україна, місто Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок, 16</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2023	01	01
		40853644		
		3200000000		
		240		
		46.90		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2022р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			2368
Нематеріальні активи	1000	1291	
первісна вартість	1001	1801	3721
накопичена амортизація	1002	510	1353
Незавершені капітальні інвестиції	1005	645	1772
Основні засоби	1010	139029	115616
первісна вартість	1011	209748	213520
знос	1012	70719	97904
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	140965	119756
II. Оборотні активи		389560	494946
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	226	197
Товари	1104	389334	494749
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	47665	10131
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135	35329	26736
у тому числі з податку на прибуток	1136		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16640	17674
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9884	6157
Рахунки в банках	1167	9412	5585
Витрати майбутніх періодів	1170	935	167
Інші оборотні активи	1190	2121	2718
Усього за розділом II	1195	502134	558529
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	643099	678285
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		2000	2000
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	107918	113864
Неоплачений капітал	1425	()	
Вилучений капітал	1430	()	
Усього за розділом I	1495	109918	115864
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		410600	222500
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	40766	17065
розрахунками з бюджетом	1620	2095	873
у тому числі з податку на прибуток	1621	1849	565
розрахунками зі страхування	1625	41	7
розрахунками з оплати праці	1630	47	5
Поточні забезпечення	1660	4809	7362
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74823	314609
Усього за розділом III	1695	533181	562421
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	643099	678285

Керівник Варащук Валентин Валентинович

Головний бухгалтер Яцюк Тетяна Валеріївна

Підприємство ТОВ «ВСМК-Трейд»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2023	01	01
за ЄДРПОУ 40853644		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	795442	1518526
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	592908	1193080
Валовий:		202534	325446
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	21563	25442
Адміністративні витрати	2130	70334	137462
Витрати на збут	2150	76413	114596
Інші операційні витрати	2180	13639	5675
Фінансовий результат від операційної діяльності:		63711	93155
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1534	187
Інші доходи	2240	122	
Фінансові витрати	2250	58116	56709
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:		7251й	36633
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1305	-6594
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		5946	30039
прибуток	2350		
збиток	2355		

Керівник Варащук Валентин ВалентиновичГоловний бухгалтер Яцюк Тетяна Валеріївна

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «ВСМК-Трейд»</u> Територія <u>СВЯТОШИНСЬКИЙ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> Вид економічної діяльності <u>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</u> Середня кількість працівників ¹ <u>754</u> Адреса, телефон <u>03124, Україна, місто Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок, 16</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ		
		2024	01	01
		40853644		
		3200000000		
		240		
		46.90		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2023 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		2368	3812
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	3721	6462
накопичена амортизація	1002	1353	2650
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1772	38724
Основні засоби	1010	115616	104252
первісна вартість	1011	213520	231388
знос	1012	97904	127136
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	119756	146788
II. Оборотні активи		494946	450453
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	197	20268
Товари	1104	494749	430185
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10131	30776
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135	26736	60742
у тому числі з податку на прибуток	1136		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17674	61216
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6157	3709
Рахунки в банках	1167	5585	3401
Витрати майбутніх періодів	1170	167	463
Інші оборотні активи	1190	2718	4308
Усього за розділом II	1195	558529	611667
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	678285	758455
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		2000	2000
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	113864	135174
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	115864	137174
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		222500	124332
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	17065	16002
розрахунками з бюджетом	1620	873	2181
у тому числі з податку на прибуток	1621	565	2123
розрахунками зі страхування	1625	7	
розрахунками з оплати праці	1630	5	-74
Поточні забезпечення	1660	7362	12886
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	314609	465954
Усього за розділом III	1695	562421	621
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	678285	758455

Керівник Варащук Валентин Валентинович

Головний бухгалтер Яцюк Тетяна Валеріївна

Підприємство ТОВ «ВСМК-Трейд»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2024	01	01
за ЄДРПОУ 40853644		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1460274	795442
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1165084	592908
Валовий:		295190	202534
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	9174	21563
Адміністративні витрати	2130	119272	70334
Витрати на збут	2150	107915	76413
Інші операційні витрати	2180	9190	13639
Фінансовий результат від операційної діяльності:		67987	63711
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		1534
Інші доходи	2240	36	122
Фінансові витрати	2250	42021	58116
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:		26022	7251й
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4962	-1305
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		21310	5946
прибуток	2350		
збиток	2355		

Керівник Варащук Валентин ВалентиновичГоловний бухгалтер Яцюк Тетяна Валеріївна

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «ВСМК-Трейд»</u> Територія <u>СВЯТОШИНСЬКИЙ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> Вид економічної діяльності <u>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</u> Середня кількість працівників ¹ <u>1130</u> <u>Адреса, телефон 03124, Україна, місто Київ, бульвар Вацлава Гавела, будинок, 16</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	за	2025	01	01
	ЄДРПОУ	40853644		
	за	3200000000		
	КОАТУУ	240		
за КОПФГ	46.90			
за КВЕД				

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
за 2024 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи		3812	2680
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	6462	6850
накопичена амортизація	1002	2650	4170
Незавершені капітальні інвестиції	1005	38724	3622
Основні засоби	1010	104252	48504
первісна вартість	1011	231388	185225
знос	1012	127136	136721
Інвестиційна нерухомість	1015		153019
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	146788	207825
II. Оборотні активи		450453	599016
Запаси	1100		
Виробничі запаси	1101	20268	243
Товари	1104	430185	598773
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30776	12290
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135	60742	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61216	13618
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3709	3675
Рахунки в банках	1167	3401	2958
Витрати майбутніх періодів	1170	463	241
Інші оборотні активи	1190	4308	25118
Усього за розділом II	1195	611667	653958
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	758455	861783
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		2000	2000
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	135174	167077
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	137174	169077
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		124332	60000
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	16002	63394
розрахунками з бюджетом	1620	2181	6234
у тому числі з податку на прибуток	1621	2123	2209
розрахунками зі страхування	1625		10
розрахунками з оплати праці	1630	-74	
Поточні забезпечення	1660	12886	10760
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	465954	552308
Усього за розділом III	1695	621	692706
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	758455	861783

Керівник Варащук Валентин Валентинович

Головний бухгалтер Яцюк Тетяна Валеріївна

Підприємство ТОВ «ВСМК-Трейд»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2025	01	01
за ЄДРПОУ 40853644		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1718094	1460274
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1317429	1165084
Валовий:		400665	295190
прибуток	2090		
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	15780	9174
Адміністративні витрати	2130	152156	119272
Витрати на збут	2150	155570	107915
Інші операційні витрати	2180	9379	9190
Фінансовий результат від операційної діяльності:		99340	67987
прибуток	2190		
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		36
Фінансові витрати	2250	60434	42021
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:		38906	26022
прибуток	2290		
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7003	-4962
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:		31903	21310
прибуток	2350		
збиток	2355		

Керівник Варащук Валентин ВалентиновичГоловний бухгалтер Яцюк Тетяна Валеріївна