

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ  
(НА ПРИКЛАДІ ФОП Велікова О.І.)**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня магістр  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми «Менеджмент:  
адміністрування діяльності суб'єктів  
господарювання»  
Велікова Степана Георгійовича  
Керівник  
доктор економічних наук, професор  
Степанова К.В.  
Рецензент  
Директор ФОП Велікова О.І.



Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємством та туристичною діяльністю  
(назва випускової кафедри)  
протокол № 9 від «09» січня 2024р.

Завідувач кафедри

М.Р. Метієв М. К.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«31» січня 2024р.

Оцінка 7,8 добре  
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Яковенко О.І.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>                                                                   |           |
| <b>КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>                                                                   | <b>6</b>  |
| 1.1    Поняття, цілі та основні завдання кадрової політики на підприємстві.....                                 | 6         |
| 1.2    Зміст кадрового потенціалу підприємства, основні чинники його формування та використання.....            | 14        |
| 1.3    Застосування системи матеріального заохочення як засобу формування ефективної кадрової політики.....     | 21        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ</b>                                                                       |           |
| <b>ФОП ВЕЛІКОВА О.І.....</b>                                                                                    | <b>30</b> |
| 2.1    Характеристика та особливості функціонування ФОП Велікова О.І.....                                       | 30        |
| 2.2    Основні засади організації кадрової політики в ФОП Велікова О.І.....                                     | 33        |
| 2.3    Аналіз процесу мотивації та оплати праці в ФОП Велікова О.І. як головного елементу кадрової політики.... | 36        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ</b>                                                                 |           |
| <b>КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ФОП ВЕЛІКОВА О.І.....</b>                                                                | <b>48</b> |
| 3.1    Шляхи удосконалення системи управління персоналом в ФОП Велікова О.І.....                                | 48        |
| 3.2    Удосконалення процесу оцінки працівників, як основної складової ефективної кадрової політики.....        | 55        |
| 3.2    Удосконалення системи мотивації для ФОП Велікова О.І.....                                                | 63        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                            | <b>68</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ.....</b>                                                             | <b>70</b> |

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Нині зростає самостійність підприємств, установ та організацій їх економічна та правова відповідальність. За сучасних умов господарювання результативність та ефективність діяльності підприємств та організацій залежить від наявних у їх розпорядженні ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових. Особливого значення набуває роль кадрового менеджменту як рушійної сили у забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства.

За умов повномасштабного військового вторгнення росії, в яких опинилася Україна, менеджер повинен чітко розуміти, що ефективність діяльності підприємств та організацій не залежно від сфери діяльності та форм бізнесу безпосередньо залежить від грамотного та ефективного управління кадрами, а також від того, яку саме політику в управлінні персоналом застосовувати у критичних ситуаціях, викликаних війною. Не знаючи основ управління трудовими ресурсами, керівник не зможе розробити правильну стратегію розвитку та оцінити, наскільки прийняте рішення виявиться правильним і продуктивним. Саме тому поняття кадрової роботи на різних етапах життєвого циклу організації є актуальним, як передбачуване явище з певною послідовністю в часі, яке можна спрогнозувати і на основі цього вчасно вжити необхідних заходів.

*Питанням управління кадровим потенціалом приділяється значна увага в роботах А.О. Мінкіна, Є.В. Пахомової, В.К. Потьомкіна, Ю.В. Синягіна та інших вчених.* Професія HR-менеджер (human resource management) або менеджера по роботі з кадрами є досить молодого на українському ринку праці, але при цьому вона стрімко розвивається, а багато функцій таких фахівців мають досить глибоке коріння.

*Мета і завдання дослідження.* Метою написання роботи за обраною темою є визначення концептуальних основ і технологій щодо організації та

планування кадрової політики на підприємстві в умовах розвитку ринку на основі чинного трудового законодавства України.

Згідно окресленої мети було визначено наступне коло завдань :

- розглянути основні поняття, цілі та завдання кадрової політики на підприємстві;
- розглянути зміст кадрового потенціалу підприємства та основні чинники його формування і використання;
- провести характеристику процесу застосування системи матеріального заохочення як засобу формування ефективної кадрової політики;
- провести аналіз кадрової політики у ФОП Велікова О.І. ;
- розглянути основні засади організації кадрової політики в ФОП Велікова О.І.;
- проаналізувати процес мотивації та оплати праці в ФОП Велікова О.І. як головного елементу кадрової політики;
- розробити основні шляхи удосконалення системи управління персоналом в ФОП Велікова О.І.;
- визначити особливості удосконалення процесу оцінки працівників, як основної складової ефективної кадрової політики;
- визначити основні напрямки удосконалення системи мотивації для ФОП Велікова О.І..

*Об'єктом дослідження* є процес планування та реалізації кадрової політики у ФОП Велікова О.І.

*Предметом дослідження* є соціально-психологічні та організаційні проблеми формування системи управління кадрами на підприємстві.

*Методи дослідження.* Методологічний інструментарій дослідження базується на методах соціального менеджменту, психології управління, теорії розвитку кар'єри, стадій трудового життя та кар'єрних криз, соціальної та професійної стратифікації, соціальної мобільності, організаційної культури.

Інформаційною та правовою базою дослідження є законодавчі та

нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні матеріали, дані мережі Інтернет.

Фактологічною основою проведеного дослідження є наукові праці вітчизняних та сучасних учених із проблем впровадження сучасних технологій управління персоналом, матеріали досліджуваної організації.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідались, обговорювалися та знайшли схвалення на науково-практичній конференції. А саме: XIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента».

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань. Вона містить 25 таблиць, 9 рисунків та виконана на 72 сторінках без додатків. Перелік посилань містить 40 найменування.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1 Поняття, цілі та основні завдання кадрової політики на підприємстві**

У теоретичному аспекті процесу формування кадрової політики у вітчизняній та зарубіжній літературі приділяється достатня увага. Активно це питання обговорюється і серед аналітиків, експертів, а також топ-менеджерів компаній, що простежується у відповідних публікаціях. Разом з тим, єдиної думки щодо розкриття її сутності, технології, принципів формування та щодо низки інших аспектів не сформувалося. Узагальнюючи трактування, відображені у роботах таких авторів, як Гусарєв С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. та ін., а також аналіз її визначення у чинних кадрових політиках великих комерційних структур та бюджетних організацій можна відзначити, що вона визначає як філософію роботи керівників з персоналом, основні принципи, так і в цілому систему правил та норм, на основі яких будується вся робота з персоналом на підприємстві, в установі чи організації.

Таким чином, під кадровою політикою доцільно розуміти цілісну систему принципів, цілей, завдань, основних напрямів змісту роботи з персоналом, сформованої на основі місії та стратегії діяльності підприємства. Отже, метою кадрової політики є створення та трансформація умов ефективного кадрового забезпечення реалізації місії та стратегії розвитку підприємства [10, с. 48].

Теоретичні основи у сфері кадрової політики представлені рис. 1.1.

Процес формування кадрової політики досить складний, має ітераційний характер, і навіть потребує активної участі не тільки представників кадрової служби, а й топ-менеджменту за напрямками діяльності підприємства та його функціональним підсистемам.



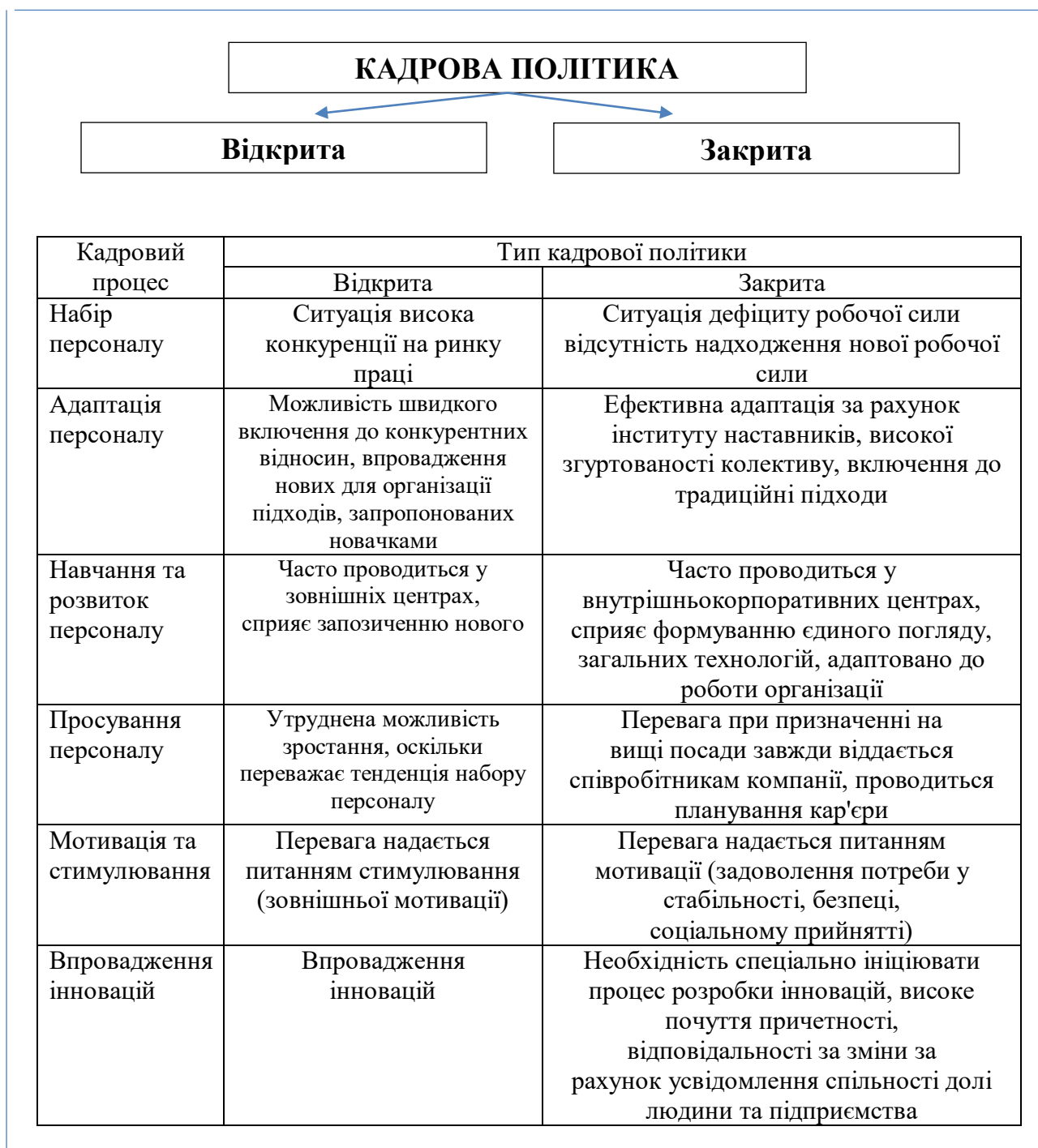


Рис. 1.1. Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики підприємства

При цьому кадрова політика може бути:

- активною;
- пасивною;
- реактивною;
- превентивною.

У сучасних умовах топ-менеджмент підприємств і особливо великих має прагнути активного типу кадрової політики підприємства. Слід зазначити, що зміна типів кадрової політики може бути пов'язана з життєвим циклом підприємства та трансформуватися в міру його розвитку від пасивної до активної.

Основний базис формування кадрової політики у формалізованому вигляді представлено на рис.1.2. Кадрова політика формується виходячи з концепції стратегічного розвитку підприємства, знаходячи своє відображення у кадровій стратегії. Слід зазначити, що наповнення окремих елементів кадрової політики має вписуватися у кадрову політику держави загалом і враховувати дію різних чинників довкілля, які пов'язані з ринком праці, соціальними тенденціями, політичною, економічною ситуацією країни.

У досить великих організаціях внутрішнім документом, що регламентує процес розробки безпосередньо самої кадрової політики, є положення про її формування. Призначення цього документа полягає у визначенні основних цілей, завдань, принципів формування кадрової політики, а також організаційного механізму її розробки та реалізації. Сам документ є фундаментальним і є результатом досить великої аналітичної, а також організаційної роботи [5, с. 124].

Єдиної думки щодо структури Положення про кадрову політику у науковій літературі не простежується. Узагальнюючи роботи різних авторів та керуючись принципами лаконічності та не надмірності документа можна зробити висновок про доцільність наступної структури:

1. Загальні засади:
  - призначення документа;
  - поняття кадрової політики;
  - основні напрями кадрової політики;
  - нормативно-правова база.
2. Цілі, завдання та принципи кадрової політики.

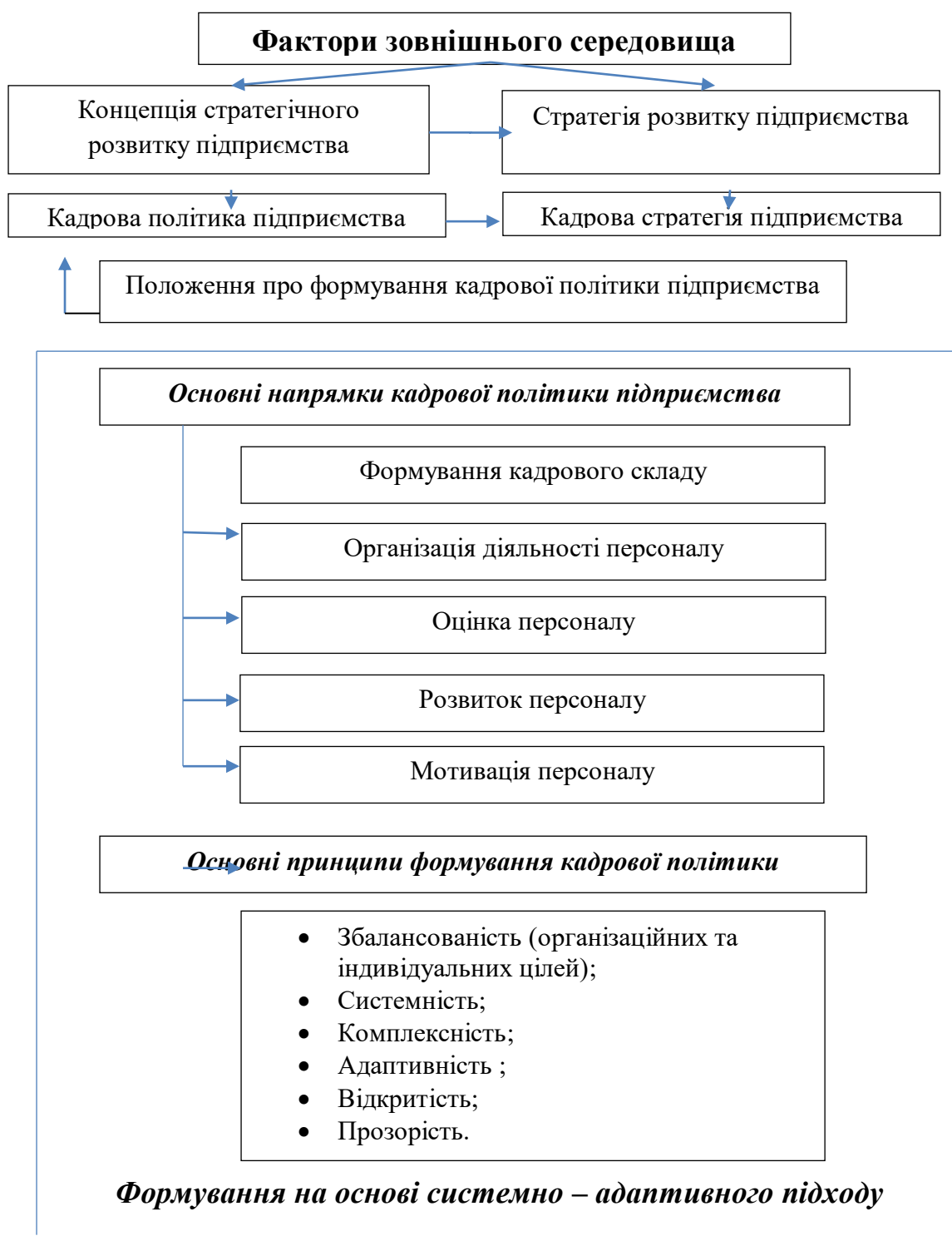


Рис. 1.2 . Базис формування кадрової політики підприємства

3. Формування та реалізація кадрової політики:
- основні підходи до розробки кадрової політики;
  - структурні елементи кадрової політики та їх зміст;
  - організаційні та регулюючі процедури формування кадрової політики;
  - участь керівників та співробітників у реалізації кадрової політики;

- оцінка реалізації кадрової політики та її коригування.

Специфіка діяльності організації безпосередньо відбивається на структурному наповненні самої кадрової політики у міру деталізації напрямів, що розкриваються. Так, наприклад, чинна кадрова політика підприємства може включати 10 розділів, такі як:

- загальні положення та зв'язок з бізнес-стратегією;
- бачення у сфері управління персоналом;
- основні складові політики управління персоналом;
- основні положення політики управління персоналом у сфері підвищення результативності, залучення до компанії «найкращих із кращих»;
- навчання та розвиток, планування кадрового потенціалу;
- створення ефективної системи винагороди;
- у галузі побудови ефективної та динамічної організації, її безперервного розвитку;
- бачення організації системи управління персоналом та ролі служб з управління персоналом;
- заключні положення.

Проте, оптимальним з наукової точки зору буде дотримання базових напрямів, відображених у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Основні напрямки та завдання кадрової політики

| Напрямок кадрової політики          | Завдання кадрової політики                                                                                                               |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                   | 2                                                                                                                                        |
| 1. Формування кадрового складу      | Комплектування підприємства кадрами відповідно до цільових установок та трендів його розвитку, оптимізація складу та структури персоналу |
| 2. Організація діяльності персоналу | Отримання максимальної ефективності від використання персоналу організації у виробничому та управлінському процесах підприємства         |
| 3. Оцінка персоналу                 | Виявлення відповідності персоналу необхідним компетенціям та результатам праці                                                           |

## Продовження таблиці 1.1

| 1                      | 2                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Розвиток персоналу  | Створення умов самореалізації та повного розкриття професійного, особистісного потенціалу співробітників підприємства, формування індивідуальних траєкторій їх розвитку                |
| 5. Мотивація персоналу | Забезпечення високого рівня зацікавленості персоналу у реалізації місії та стратегії розвитку підприємства, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. |

Кадрова політика повинна вибудовуватися на основі певних принципів, а саме має бути збалансованою з метою забезпечення досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналу, носити системний і комплексний характер, бути відкритою і прозорою для всього персоналу підприємства.

Слід зазначити, що у організаціях, зокрема й великих, як і раніше спостерігається ситуація, коли персонал не знайомий з кадрової політикою підприємства, а деяких випадках навіть підозрює існування даного документа.

Крім зазначених принципів кадрова політика має бути гнучкою і за потреби досить швидко адаптуватися до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Основою структурування змісту роботи щодо формування кадрової політики підприємства, що відповідає сучасним викликам, є системно-адаптивний підхід, що забезпечує комплексне використання методів та інструментів управління кадровим потенціалом з урахуванням тенденцій можливих змін, а також створює умови для ефективного вибудовування суб'єктно-об'єктних відносин при формуванні кадрової політики.

Таким чином, формування кадрової політики є досить значущим для підприємства процесом. Саме від того, наскільки детально вона буде опрацьована і всебічно відображатиме різні аспекти управління персоналом на стільки та успішною буде діяльність підприємства та його адаптація до впровадження у всі процеси інновацій чи будь-яких інших ідейних трендів

перспективного розвитку. Топ-менеджмент повинен розуміти не тільки важливість наявності самої розробленої кадрової політики, а й забезпечення її активного характеру, відкритості для всього персоналу, організації процесу ознайомлення з нею, а в деяких випадках і налаштування зворотного зв'язку на предмет пропозицій можливого її коригування, що висуваються саме з низу, від безпосередньо персоналу, задіяного у виробничих процесах підприємства. Пасивна кадрова політика на думку експертів у галузі управління персоналом призведе до зниження кадрового потенціалу підприємства, зростання плинності кадрів, кадрових витрат тощо.

Важливим питанням в процесі організації кадрової роботи є система кадрового діловодства. Розглянемо сутність цього поняття. В ринкових відносинах значення управління кадрової складової дедалі більше зміцнює свою значимість. Коренем цього процесу вважатимуться максимально ефективного використання ресурсів кадрового вигляду, оскільки останнє віграє роль однієї з основних конкурентних переваг.

Таким чином, процес управління персоналом знаходиться на одному рівні з управлінням організацією в цілому. Іншими словами, кадрова політика є одним із ключових напрямків у сфері управління організацією.

В даний час думка про кадровий менеджмент розглядається на більш глобальному рівні, ніж традиційне уявлення, оскільки на поточному етапі управління кадрами є одним з елементів управлінської діяльності. Так, наприклад, під суттю кадрового менеджменту розуміється не так облік кадрів, скільки розробка та застосування організаційних процесів у таких галузях як комплектування кадрового потенціалу або паралельна еволюція персоналу з організацією. Звичайно ж, описане вище має відповідати наміченому курсу компанії. Таким чином, спостерігається усунення акценту з діяльності облікової у бік управлінської.

Як чітко зазначено Л.Н. Пащенко, саме кадрове діловодство, на відміну від місії, політики чи стратегії кадрової діяльності, належить до операційного рівня (останні ж знаходяться на управлінському) [28, с. 104].

Докладніше дослідження цієї теми провів А.І. Кредісов. За підсумками своєї роботи він за рівнями розбив систему кадрового управління у такому вигляді:

- оперативний – кадрове діловодство;
- тактичний – безпосереднє управління кадрами;
- стратегічний – управління людськими ресурсами загалом;
- політичний – процес розробки та подальший контроль за реалізацією кадрової політики [18, с. 236].

Таким чином, мається на увазі, що кадрове діловодство налічує чотири основні складові.

Оскільки на сьогодні є чимало дослідницьких і аналітичних робіт, присвячених кадровому діловодству, логічно припустити, термін «кадрова робота» має чимало трактувань. Виходячи з цього, пропонується комплексно охарактеризувати кадрове діловодство.

Якщо розглянути думку В.Г. Дергачова, який говорить наступне: «Кадрова робота полягає у безпосередній діяльності відділів управління персоналом організацій з формування та вдосконалення кадрового складу відповідних структур», ми знову повертаємося до тези: «Фундамент кадрового діловодства – оперативна діяльність» [11, с. 203].

Далі, І.В. Іванова розглядає думку Й. Завадського, який пропонує нам таку точку зору: «Кадрова робота є комплексом організаційних, економічних, технічних, фінансових та інших заходів, які узгоджені між собою за термінами та способами проведення та спрямовані на підтримку оптимального кадрового складу організації» [15;13, с. 78]. Таким чином, цей вислів має на увазі наявність різних напрямків та заходів, якими займається відділ, що відповідає за кадрову складову в процесі своєї діяльності.

Кардинально відрізняється думка Р. Гріфіна від описаних вище. У представленому разом з його колегою науковому дослідженні, кадрова робота характеризується як комплекс заходів організаційного та змістовних типів, а також послідовних кроків, що передбачають ефективне використання

всього інструментарію здібностей та професійних навичок кожного члена персоналу окремо, щоб втілити в життя поставлені перед організацією цілі [9, с. 128].

Тут можна спостерігати переважання діяльності кожного «гвинтика» (окремо взятого співробітника) над процесом комплектування та вдосконалення трудового персоналу в ході послідовного та цілеспрямованого руху організації кадрової роботи.

Інтерес також викликає і погляд А.М. Колот. Його робота в галузі кадрової політики визначає кадрове діловодство як «діяльність суб'єктів кадрових відносин, серед яких виділяються співробітники або органи в цілому, наділені можливістю приймати будь-які рішення щодо реалізації завдань кадрової політики та здійснювати функції кадрової роботи». Інакше кажучи, А.М. Колот описує трудовий колектив організації, претендентів на вільні робочі місця та власне технологію взаємодії з кадровим складом як об'єкти кадрового діловодства [17, с. 117].

## **1.2 Зміст кадрового потенціалу підприємства, основні чинники його формування та використання**

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління підприємством. Його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для використання та розвитку трудового потенціалу кожного працівника. Кадровий потенціал формується державою та керівництвом підприємства і знаходить конкретний вираз у вигляді кваліфікованих кадрів за всіма функціями управління. Виходячи зі сказаного, виникає необхідність розвитку кадрового потенціалу підприємства, який може бути як зовнішнім, так і внутрішнім [18, с. 48].

Класифікаційним критерієм тут може виступати орієнтація кадрового



потенціалу на власний персонал підприємства або на зовнішнє середовище при формуванні кадрового складу.

Зовнішній кадровий потенціал характеризується тим, що для потенційних працівників визначаються завдання та перспективи розвитку на будь-якому рівні. Почати працювати можна як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Підприємство готове прийняти на роботу кваліфікованого фахівця, якщо він має бажання розкрити свій потенціал та досвід роботи. Такий кадровий потенціал необхідний для організацій, що розвиваються, метою яких є завоювання ринку, орієнтація на швидке зростання та прагнення стати лідером у своїй галузі.

Внутрішній кадровий потенціал характеризується тим, що організація орієнтується на включення нових працівників лише з нижчого посадового рівня, а заміщення резерву відбувається у складі співробітників організації. Повне використання внутрішнього кадрового потенціалу є особливо актуальним для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної культури, формування відповідальності, лояльності працівників та їх причетності до розвитку бізнесу. Отже, кадровий потенціал – це не тільки кваліфікація кадрів, а й їх соціально-психологічна орієнтація.

Насправді кадровий потенціал є єдиною системою, де зовнішня і внутрішня частина управління кадрами мають бути збалансованими. В цьому випадку з'являється необхідність економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з наймом, навчанням та можливостями працівника розкрити свій талант.

Організаційний підхід до формування кадрового потенціалу дозволяє вирішувати такі проблеми підприємства [33, с. 247]:

1. На підприємствах дуже часто юридично і документально резерв кадрів не оформлений. Отже, кар'єрне зростання працівникам невідоме, що знижує мотивацію до праці.

2. Існуюча система відбору та найму кадрів базується на вхідному тестуванні або попередньої атестації персоналу. Це досить суб'єктивний

підхід.

3. Система адаптації нових працівників має передбачати особливості виконуваних ними операцій. В сучасних умовах на підприємствах вона або взагалі відсутня, або стандартизована без врахування особливостей професії та робочого місця.

4. Кадрова служба підприємств слабо здійснює маркетингові дослідження кадрового потенціалу ринку. Це призводить або до дефіциту кадрів певної кваліфікації, або до великої плинності працівників.

5. Слабко здійснюється нормативне закріплення кадрової політики підприємства. Локальні правові акти підприємства не зведені в єдиний документ, що ускладнює роботу системи загалом.

Для вирішення цих проблем кадровий потенціал підприємства має формуватися не тільки за функціональною ознакою, а й за організаційною. Він передбачає проведення реінжинірингу функцій кадрових служб підприємства, юридичного оформлення кадрового резерву, створення організаційної культури та розроблення єдиної програми стратегічного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Розглянемо роль та завдання HR-менеджерів в управлінні кадровим потенціалом підприємства.

HR-менеджер, або доступною мовою – фахівець із «людських ресурсів», професія для України нова, але популярна не по годинам, а по хвилинам. Більше того, на сайтах вакансій – це одна з найбільш затребуваних професій, так само як і одна з найбільш оплачуваних. За цими показниками, варто зазначити, фахівці у сфері HR поступаються лише фахівцям у сфері комп'ютерних технологій. Хто ж вони, представники професії, які скорочено називають «ейчарами»?

Примітно, що в Україні поки що професію HR-менеджера розуміють у дуже вузькому значенні як людей, які займаються підбором персоналу; в той же час, за різними дослідженнями, до функцій HR-менеджерів, окрім підбору персоналу, належить:

- ведення кадрової документації;
- розробка системи мотивації співробітників;
- формування та підтримка корпоративної культури;
- оцінка діяльності співробітників;
- організація навчання співробітників;
- адаптація працівників;
- безпосереднє навчання та розвиток співробітників та інші функції.

Розглянемо професійний стандарт HR-менеджера.

Перелік трудових функцій HR-менеджера включають до трудового договору або посадової інструкції. Конкретний список функцій залежить від багатьох факторів:

- розміру та напрямку компанії;
- кількості співробітників, які входять до відділу роботи з персоналом тощо.

До загальних функцій HR-фахівця з професійного стандарту «Спеціаліст з управління персоналом» включають:

- документаційне забезпечення роботи з персоналом;
- забезпечення кадровими ресурсами;
- формування системи оцінки персоналу;
- формування системи розвитку персоналу;
- формування системи оплати та нормування праці персоналу;
- формування соціальної політики щодо персоналу;
- операційний менеджмент з персоналом;
- стратегічний менеджмент роботи з персоналом;
- формування системи роботи з іноземним персоналом чи організаційно-документаційний супровід (забезпечення) роботи з іноземним персоналом.

Потрібно враховувати, що, що посадову інструкцію не потрібно перевантажувати обов'язками, які не виконуватимуть конкретно HR-менеджери. Щоб успішно виконувати поставлені завдання, HR-менеджер повинен мати професійні та особистісні компетенції.

Професійні компетенції – це сукупність знань, умінь, установок та форм поведінки, яка формує здатність співробітника виконувати в компанії свою роботу належним чином та на потрібному рівні якості.

Особистісні компетенції – якості людини, пов'язані з тим, як вона буде відноситися з іншими людьми, як ставить перед собою та вирішує завдання, як використовує інформації. Вони значно підвищують шанси в успіху.

Якщо HR-менеджер має аналітичні та організаторські здібності, він успішно:

- проведе навчальні програми;
- створить системи навчання для працівників;
- упровадить індивідуальні мотиваційні пакети для колег;
- спроектує та впровадить різні соціальні програми (рис. 1.1).

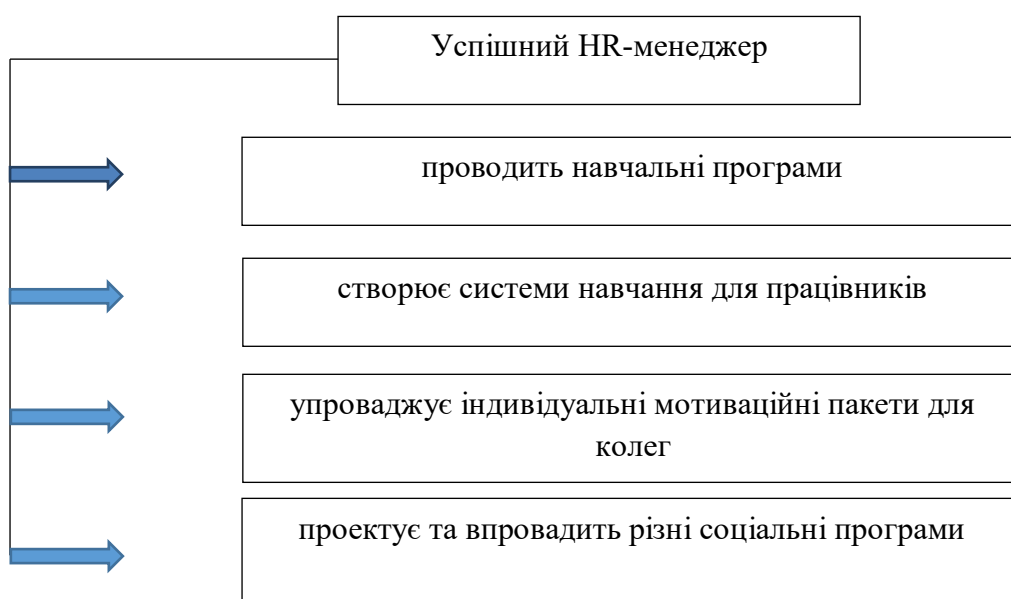


Рис. 1.3 – Компетенції успішного HR-менеджера

Потрібно враховувати, що компетенції HR-менеджера удосконалюються з досвідом. Проте ейчар має прагнути цього сам, розвиватися, працювати з собою і періодично проходити курси. Це пов'язане з тим, що знання, отримані під час початкового навчання, старіють.

Розглянемо, які навички повинен мати HR-менеджер. Навички та знання, якими повинен мати HR-менеджер, безпосередньо залежать від кола

обов'язків та специфіки конкретної компанії. Розглянемо на прикладах, як змінюються вимоги до менеджера з персоналу залежно від напрямку діяльності.

Приклад 1. Підприємство використовує працю іноземних громадян. У такому разі менеджер з персоналу повинен мати:

- навички письмових та усних переговорів мовою держави претендента;
- знання нормативної бази, міграційного та трудового законодавства;
- документообігу з питань працевлаштування іноземних громадян.

Приклад 2. Підприємству необхідно провести атестацію, щоб створити кадровий резерв. У цьому випадку HR-менеджер має вміти:

- проводити атестаційні заходи, підбирати методи проведення атестації, розробляти тести;
- вести документообіг з атестації: складати положення про атестацію, наказ про проведення атестації, схеми проведення атестації;
- користуватися спеціалізованим програмним забезпеченням з обліку даних атестації від запуску до підбиття підсумків.

Таблиця 1.4

#### **Фронт діяльності та основні вимоги до HR – менеджерів**

| Обов'язки спеціаліста (трудові функції)             | Дії для праці                                                                                      | Корисні рекомендації для ефективного виконання посадових обов'язків       |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Збір інформації про потреби організації в персоналі | Аналіз планів, стратегії та структури організації                                                  | Як зробити аналіз структури організації для визначення потреб у персоналі |
| Оцінка, розстановка, навчання персоналу             | Аналіз особливостей організації роботи та виробництва на конкретних робочих місцях                 | Як зібрати інформацію для отримання заявки на підбір персоналу            |
| Організація процедур зі звільнення персоналу        | Аналіз ринку праці з організації роботи на аналогічному виробництві та робочих місцях              | Як провести аналіз ринку праці                                            |
| Організація мотивації персоналу                     | Формування вимог до вакантної посади (професії, спеціальності) та їх корекція                      | Як скласти заявку на підбір персоналу                                     |
|                                                     | Аналіз ринку праці та персоналу організації за профілем вакантної посади (професії, спеціальності) | Як повести аналіз ринку праці                                             |

Розглянемо 5 сучасних інновацій при роботі з персоналом в діяльності HR-менеджера.

### 1. Використання нестандартних методів оцінки персоналу.

Наприклад, HR-менеджери визначають сфери вродженого таланту за відбитками пальців, призначення та тип особистості претендента за допомогою соматипології, фізіогноміки тощо.

2. *Можливість для кандидата вибирати позицію.* Зрозуміло, що HR-менеджери не пропонують претендувати на управлінську посаду, але дають право обрати серед інших вільних вакансій. Якщо HR-менеджер почне практикувати такий підхід, це дасть співробітникові шанс розкритися. Крім того, людина не відчуватиме постійний дискомфорт і не йтиме на роботу як на каторгу тільки через те, що вона займається улюбленою справою. Недарма Конфуцій говорив: «Займися улюбленою справою і не працюватимеш жодного дня».

3. *Турбота про ментальне здоров'я та благополуччя підлеглих.* Сучасні керівники активно переймають досвід колег з інших країн, які вже давно впроваджують 3 програми у систему управління персоналом:

- employee assistance program – допомога працівникам;
- well-being – благополуччя підлеглих;
- work-life balance – баланс роботи та особистого життя.

4. *Здійснення навчання співробітників у форматі відео інструкцій Todo.* HR-менеджери повертають культуру наставництва та безперервного навчання співробітників. Вони залишають багатогодинні лекції та навіть вебінари в минулому, повністю ламають стереотипи. Потрібно брати із них приклад – зробити навчання та розвиток персоналу у компанії ефективним.

5. *Відкритий обмін досвідом та інформацією.* Сучасні менеджери з персоналу створюють культуру, інфраструктуру та процедури, які дозволяють співробітникам аналізувати досвід, ділитися інформацією та перетворювати її на ресурс компанії. Якщо HR-менеджер вирішить перейняти ідеї, не потрібно забувати про емоції, стосунки та цінності. Потрібно робити ставку на усвідомлених працівників. Так HR-менеджер зможе підняти бізнес на новий рівень.

У період спаду економіки управлінці змушені змінювати тактику поведінки та управління, економити на всьому, але водночас не обмежувати персонал. Щоб балансувати та виживати, потрібно не тільки проявляти аналітичні та організаторські здібності, а й пропонувати креативні ідеї та не боятися експериментувати.

Отже, HR (humanresources) – це робота з людськими ресурсами, що має на меті: якісне управління персоналом, розстановку пріоритетів, розвиток співробітників, визначення персональних траєкторій та цілей для кожного з них. При цьому до функціональних обов'язків HR-менеджерів відносяться усі ділянки управління персоналом, включаючи рекрутмент, оцінку, адаптацію, розвиток, навчання, мотивацію персоналу, кадрове діловодство, компенсації та пільги. Водночас, ці процеси не залишаються незмінними, а постійно видозмінюються та удосконалюються під впливом сучасних світових трендів.

### **1.3 Застосування системи матеріального заохочення як засобу формування ефективної кадрової політики**

В сучасних умовах мотивація, залучення і стимулювання співробітників відіграють важливу роль в економічному прогресі. Позитивна мотивація персоналу є одним з факторів забезпечення конкурентних переваг і стратегічної стійкості підприємства чи організації.

У даному питанні дипломної роботи ми розглянемо види і концепції мотивації.

Перетворення інтелектуального потенціалу співробітників в провідний чинник економічного зростання і конкурентоспроможності можливе за наявності позитивної мотивації персоналу в організації.

Мотивація – це весь загальний мотивів, які спонукають працівника до діяльності, що має певну мету та спрямованість згідно визначеної мети.

Мотивація персоналу – це процес стимулювання співробітників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей освітньої установи. Мотивація

персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання людських ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу.

Розрізняють дві форми мотивації:

- внутрішню;
- зовнішню.

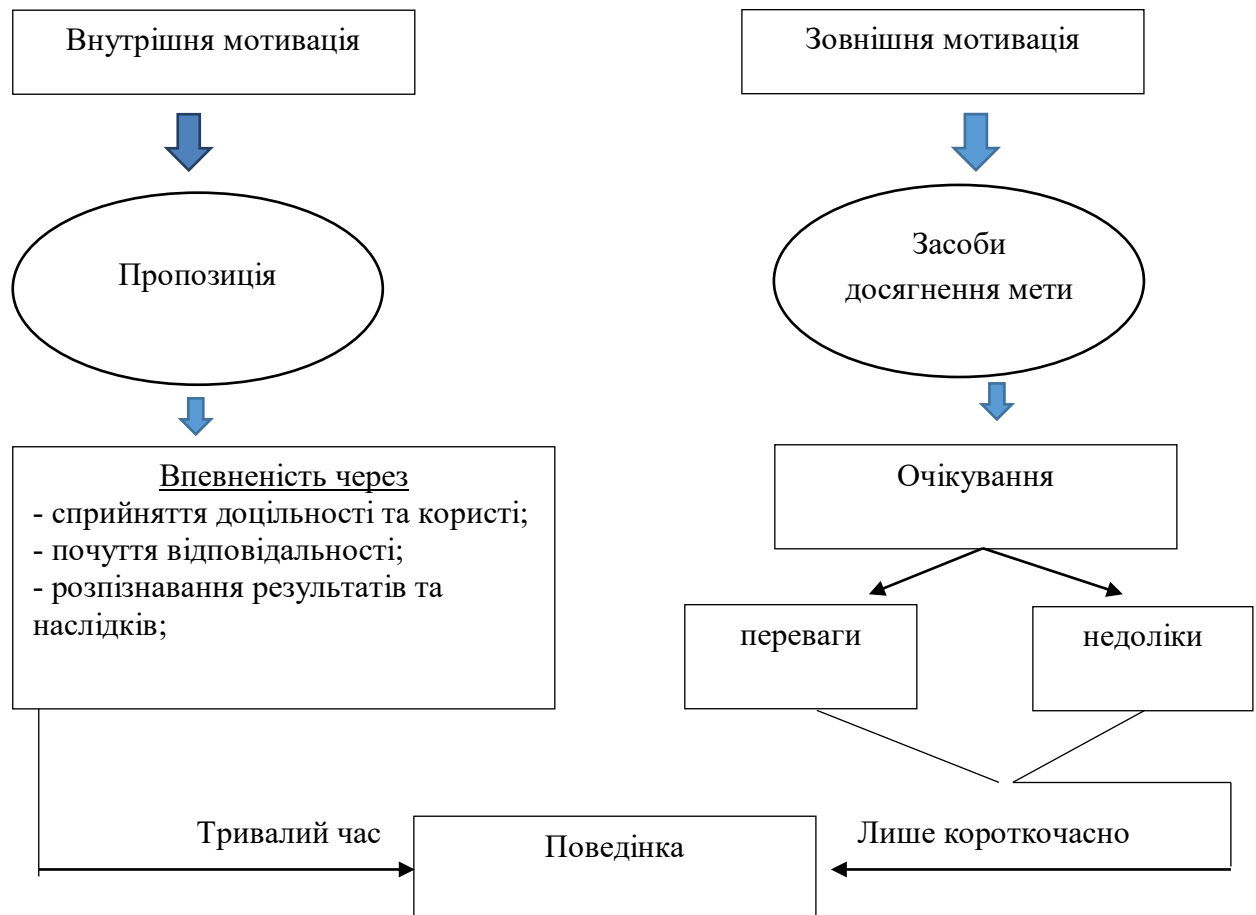


Рис.1.4. Формування поведінки на основі факторів зовнішнього і внутрішньої мотивації [11, с. 118]

Зовнішня мотивація являє собою сукупність засобів та прийомів для досягнення визначеної мети, наприклад, зайняти вищу посаду, заробити гроші, отримати визнання. При цьому вона може використовуватися в двох напрямках: як стимул при очікуванні переваг – принцип надії; як засіб тиску при очікуванні недоліків – принцип страху. Зовнішня мотивація значно впливає на поведінку людини, але ефективність її дії обмежена, поки вона сприймається як стимул або тиск.



Внутрішня мотивація – це розуміння сенсу, переконаність. Така мотивація може виникнути у випадку, коли сам працівник сприймає діяльність як гідну та таку, що є доцільною.

Існує безліч теорій мотивації персоналу, в яких показано, що справжні причини, що змушують людину працювати з максимальними зусиллями, надзвичайно складні і різноманітні.

Розрізняють дві групи мотиваційних теорій:

- змістовні теорії ;
- процесуальні теорії мотивації.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше. Розглянемо деякі змістовні теорії мотивації:

Принципова модель мотивації через потреби зводиться до простої логічної побудови (рис. 1.5) , суть якої полягає ось у чому [37].

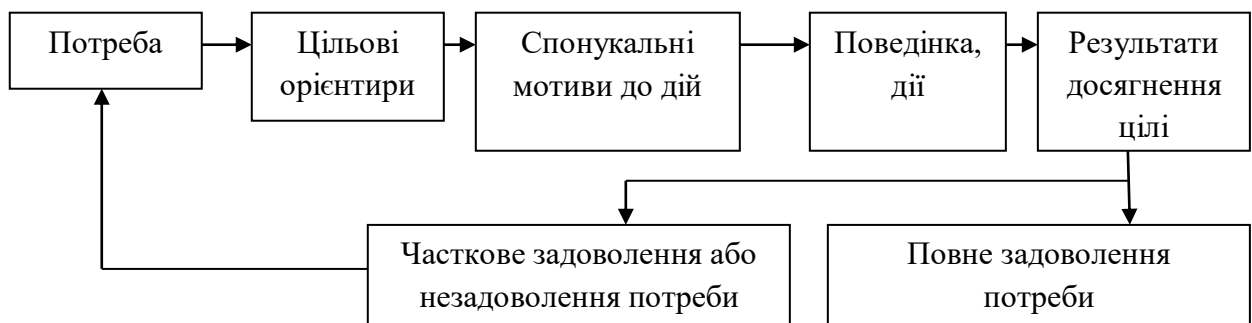


Рис.1.5. Модель мотивації поведінки людини через потреби [24, с. 198]

Відчуваючи фізіологічно чи психологічно якусь потребу (брак чого-небудь), людина прагне її задовольнити. На цьому ґрунті виникають прагнення до певних дій, які визначають характер вчинків. Іншими словами, потреби людини детермінують мотиви її поведінки, змушують діяти так чи інакше

Зв'язок між потребами людей та їх поведінкою в реальній дійсності можна використовувати в інтересах управління, адже з позицій психології управління розглядається як вплив однієї людини, наділеної владою і повноваженнями (керівника), на поведінку іншої людини (підлеглого), яка не

має такої влади і повноважень.

Можливості управлінського впливу на поведінку людей через урахування їх потреб практично, реалізуються засобами мотивації праці.

Вивчення природи людських потреб як категорії, з якої бере витоки мотивація до праці, значно розширило уявлення про цю проблему і дало змогу зробити суттєво важливі для практичного менеджменту узагальнення. Встановлено, зокрема, що існує безліч людських потреб, які впливають на мотивацію, проте структура потреб конкретної людини є суто індивідуальною, тобто Для кожної особистості характерний свій «спектр» потреб та їх пріоритетність. Не всі потреби адекватні з точки зору важливості в мотиваційному процесі. Окремі з них домінують і по суті притаманні всім людям.

Загальнолюдські потреби прийнято класифікувати на первинні і вторинні.

Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними і переважно успадковуються людиною. До них належать потреби в їжі, повітрі, одязі, житлі тощо.

Вторинні потреби в основі своїй психологічні і, як правило, набуваються з досвідом. Це наприклад, потреби в успіху, повазі з боку інших людей, у змістовній роботі, здобутті певного статусу. Набір вторинних потреб людини дуже різноманітний.

Усвідомлюючи певну потребу, людина концентрує свої зусилля на досягнення цілі, в реалізації якої вбачає засіб задоволення потреби. Коли поставленої цілі досягнуто і потреба виявляється задоволеною, людина за аналогією прагнучим повторити Ту поведінку, яка забезпечила цей результат. Оскільки потреби зумовлюють прагнення людини до їх задоволення, завдання менеджменту полягає з тому, щоб [31, с. 374]:

по-перше, за допомогою постійних спостережень виявляти активні потреби підлеглих, які спонукають їх до дій;

по-друге, дати можливість людям задовольняти свої найважливіші

потреби, якщо, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації, вони ефективно працюють, тобто засобам» управління створювати такі ситуації, які б дали змогу людям, поведінка яких відповідає цілям організації, задовольняти свої потреби;

по-третє, всіляко прагнути до того, щоб розпорядчі дії і управлінські рішення не суперечили потребам персоналу.

На підставі наукового осмислення психологічних мотивів поведінки людини в процесі праці було створено низку прагматичних моделей мотивації, які успішно використовуються в практиці управління. Концептуальні засади цих моделей найбільш системно розроблені в теоретичних дослідженнях А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума. їх наукові підходи до розв’язання проблеми мотивації і нині залишаються актуальними.

Теорія мотивації А. Маслоу ґрунтується на твердженні, що всі людські потреби можна поділити на п’ять основних категорій [26, с. 167]:

1. Фундаментальні потреби – в їжі, воді, одязі, відпочинку, житлі (фізіологічні потреби).
2. Потреби в забезпеченні безпеки і надійності існування – захисту від фізичних і психологічних небезпек, гарантування прожиткового мінімуму, отримання медичної допомоги, забезпеченості в старості (потреби в безпеці і впевненості в майбутньому).
3. Потреби належати до певної соціальної групи, бути повноправним членом виробничого колективу, мати хороші стосунки з колегами по роботі, керівником, підлеглими (соціальні потреби).
4. Потреби мати певний статус, бути визнаним, користуватися повагою оточуючих завдяки компетентності і особистим якостям (егоїстичні потреби).
5. Потреби в реалізації потенційних можливостей, у творчій праці, розв’язанні нестандартних завдань, прийнятті самостійних рішень, самовдосконаленні (потреби в самоактуалізації).

За теорією А. Маслоу, основні типи потреб можна зобразити у вигляді ієрархічної структури пірамідальної форми (рис. 1.6).



Рис. 1.6. «Піраміда» потреб А. Маслоу [19, с. 123]

Мотиваційний вплив потреб на поведінку відображується по вертикалі піраміди знизу вгору. Спочатку характер поведінки визначають фундаментальні потреби, потім у міру їх задоволення актуалізуються потреби, які за ієрархією стоять слідом за ними. Задоволена потреба втрачає значення як мотивуючий фактор і не впливає на поведінку людини. У кожний наступний момент роль домінанти приймає на себе потреба більш високого ієрархічного рівня; Умовно кажучи, коли людина відчуває голод, вона спочатку шукатиме їжу, потім подбає про притулок, а вирішивши проблеми харчування і житла, почне думати про соціальні контакти та повагу до себе з боку оточуючих і, нарешті, про те, як самоствердитися, реалізуючи потенціальні можливості своєї особистості.

За підрахунками А. Маслоу, базові потреби пересічної людини в середньому задовольняються: по першій групі – на 85 % по другій – на 70, по третій – на 50, по четвертій – на 40, по п'ятій – на 10 %. Ці показники слід сприймати з великою часткою умовності і з поправками на рівень розвитку національної економіки та демократично-правових засад суспільства. На високих щаблях ієрархії потреб, за А. Маслоу, більшість людей перебуває

лише в багатих, демократично розвинутих країнах.

Теорія А. Маслоу широко визнана науковцями і практиками управління багатьох країн світу. Вона і понині служить наочною концептуальною моделлю структури потреб, достатньо виразно описує процес мотивації, дає змогу опрацьовувати конкретні методи впливу на поведінку підлеглих через задоволення їхніх потреб, особливо на ступенях вищого порядку.

Водночас окремі базові положення цієї теорії не дістали цілковитого підтвердження практикою. Ієрархічна структура потреб виявилася не такою суворо послідовною, як у Маслоу. Основні потреби окремих людей можуть виникати дещо в іншому порядку; Домінуючим фактором їхньої поведінки можуть бути вторинні потреби задовго до того, як будуть задоволені первинні. Не завжди спостерігається сильна кореляція між активною потребою і поведінкою людини. Одна з потреб може домінувати, але людина в своїх вчинках не обов'язково керується лише нею. Отже, процес мотивації через потреби не є настільки елементарно простим, як за теорією А. Маслоу. Насправді він досить складний, мінливий і з певною часткою невизначеності. До того ж, не можна розраховувати на те, що, спрацювавши успішно Один раз, мотивація через потреби в інших аналогічних ситуаціях стопроцентно забезпечить очікуваний ефект.

Теорія Ф. Герцберга пропонує дещо відмінну від попередньої модель мотивації. В ній потреби досліджуються не безпосередньо, а через комплекс пов'язаних з ними факторів, які впливають на поведінку людей, викликаючи почуття задоволення чи незадоволення роботою. Залежно від ролі в мотиваційному процесі пропонується поділити фактори на дві категорії [50]:

- гігієнічні, пов'язані з середовищем, в якому виконуються робота (умови роботи, рівень заробітної плати, ступінь контролю» з боку керівника, характер стосунків з керівництвом, колегами по роботі, підлеглими та ін.);
- мотиваційні, пов'язані з характером змістом роботи (ступінь відповідальності, можливість визнання і схвалення результатів роботи, умови для просування по службі, перспективи для ділового і творчого зростання, та

ін..).

На думку Ф. Герцберга, наявності гігієнічних факторів, недостатньо для мотивації, це лише виключає почуття незадоволення роботою. Мотивація забезпечується дією так званих мотивуючих факторів, до числа яких Ф. Герцберг відносить творче начало виконуваної роботи, можливість проявити свої, здібності і кваліфікацію, самостійно в межах своєї компетентності планувати роботу і приймати рішення.

Таблиця 1.5

**Мотивація працівників управління залежно від обсягу їхніх повноважень та функціонального навантаження**

| Характер делегованих повноважень                                      | Мотивуючі фактори                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Послаблення контролю при збереженні підзвітності                      | Відповідальність і самостійне виконання роботи                       |
| Збільшення підзвітності                                               | Відповідальність і схвалення діяльності                              |
| Надання самостійної ділянки роботи                                    | Відповідальність, самостійне виконання роботи і схвалення діяльності |
| Надання додаткової влади                                              | Відповідальність, самостійне виконання роботи і схвалення діяльності |
| Забезпечення постійної підзвітності (зворотній зв'язок)               | Схвалення діяльності                                                 |
| Доручення нових і складніших завдань                                  | Професійне зростання і підвищення кваліфікації                       |
| Надання нової роботи для забезпечення можливості просування по службі | Відповідальність і підвищення по службі                              |

Між теоріями мотивації А. Маслоу і Ф. Герцберга багато спільного. Гігієнічні фактори в теорії Ф. Герцберга відповідають фундаментальним потребам в їжі, одязі, житлі, а мотиваційні по суті порівнянні з четвертим і п'ятим ступенями ієрархічної структури А. Маслоу. Однак, як уже зазначалося, Ф. Герцберг не вважав гігієнічні фактори, пов'язані з фундаментальними потребами людини, джерелом мотивації її праці. В цьому полягає концептуальна відмінність його підходу. Відсутність незадоволеності не є задоволеністю, стверджував Ф. Герцберг, і тому не може бути, мотивом для підвищення продуктивності праці.

Закладені в теорії Ф. Герцберга ідеї свого часу привернули увагу науковців і практиків, хоча сприйняття їх не було однозначним. Ф. Герцберг

удосконалив окремі положення теорії А. Маслоу, краще пристосував їх до умов процесу управління в організаціях.

Заслуга Герцберга полягає в тому, що, за словами американських спеціалістів, «він озброїв менеджерів хоча й це зовсім досконалим, але практичним інструментом мотивації персоналу». Викликає, зокрема, інтерес запропонована Ф. Герцбергом модель мотивації працівників управління при наданні додаткових повноважень і збільшенні функціонального навантаження.

Теорія сподівань В. Врума пояснює механізм мотивації через поведінкові аспекти особистості. Не відкидаючи ролі потреби в мотиваційному процесі, Врум вважає, що необхідною умовою мотивації є сподівання людини на те, що вибраний нею тип поведінки, пов'язаний з прагненням задовольнити активну потребу, в даній ситуації матиме позитивний результат і бажану винагороду. Такий підхід цілком логічний. Справді, перш ніж привести в дію свої зусилля для задоволення потреби, людина зважує очікувані результати; наскільки вони відповідатимуть затраченим зусиллям, які гарантії їх належної оцінки та винагородження, чи сприятливі для досягнення цілі умови оточуючого середовища та ін. Якщо з цих питань з'являються сумніви і невпевненість, то, ясна річ, мотивація послаблюватиметься.

## **Висновки до розділу 1**

Під кадровою політикою доцільно розуміти цілісну систему принципів, цілей, завдань, основних напрямів змісту роботи з персоналом, сформованої на основі місії та стратегії діяльності підприємства.

Метою кадрової політики є створення та трансформація умов ефективного кадрового забезпечення реалізації місії та стратегії розвитку підприємства.

У сучасних умовах топ-менеджмент підприємств і особливо великих має прагнути активного типу кадрової політики підприємства. Слід

зазначити, що зміна типів кадрової політики може бути пов'язана з життєвим циклом підприємства та трансформуватися в міру його розвитку від пасивної до активної.

Кадрова політика повинна вибудовуватися на основі певних принципів, а саме має бути збалансованою з метою забезпечення досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналу, носити системний і комплексний характер, бути відкритою і прозорою для всього персоналу підприємства. Основою структурування змісту роботи щодо формування кадрової політики підприємства, що відповідає сучасним викликам, є системно-адаптивний підхід, що забезпечує комплексне використання методів та інструментів управління кадровим потенціалом з урахуванням тенденцій можливих змін, а також створює умови для ефективного вибудовування суб'єктно-об'єктних відносин при формуванні кадрової політики.

Таким чином, формування кадрової політики є досить значущим для підприємства процесом.

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління підприємством. Його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для використання та розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

В сучасних умовах мотивація, залучення і стимулювання співробітників відіграють важливу роль в економічному прогресі. Позитивна мотивація персоналу є одним з факторів забезпечення конкурентних переваг і стратегічної стійкості підприємства чи організації.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФОП ВЕЛІКОВА О.І.

### 2.1 Характеристика та особливості функціонування ФОП Велікова О.І.

ФОП Велікова О.І. зареєстроване за адресою: Одеська область, м. Ізмаїл. Сферою діяльності ФОП Велікова О.І. є надання освітніх послуг (зокрема послуги з репетиторства та вивчення англійської мови)

ФОП Велікова О.І. постійно застосовує в своїй діяльності інноваційні підходи в плануванні та організації власної діяльності у сфері освітніх послуг.

Очолює ФОП Велікова О.І. директор – Велікова Ольга Іванівна. Статутний капітал товариства становить 60 000 грн.

ФОП має рахунки в банках і здійснює дії на підставі законодавства України. Для більш детального ознайомлення з комерційними процесами, що відбуваються у ФОП Велікова О.І. розглянемо основні показники його комерційного та фінансового стану.

Розглядаючи діяльність ФОП Велікова О.І. почнемо з розгляду його персоналу (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

#### Кількість працівників та фонд оплати праці по ФОП Велікова О.І.

| Назва показників                                       | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. в % до 2021 р. |       |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|------------------------|-------|
|                                                        |         |         | +/-                    | +/-   |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 17      | 14      | -3                     | 90,2  |
| Середній рівень заробітної плати працівників, грн.     | 10900   | 13200   | +2300                  | 121,1 |
| Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.          | 87200   | 132000  | +44800                 | 151,3 |
| Дохід від надання послуг, тис. грн.                    | 12062,1 | 15968,7 | +3906,6                | 132,4 |

Аналіз результатів таблиці вказує на те, що чисельність працівників зросла на 2 особи, що в процентному виразі – 25,0 %, така ситуація є

позитивною для ФОП Велікова О.І..

Фонд оплати праці зріс з 87,2 тис. грн. в 2021 році до 132,0 тис. грн. в 2022 році, що на 51,3 % більше, це свідчить про збільшення чисельності працівників та підвищення заробітних плат на підприємстві, що є позитивним явищем.

Забезпеченість і ефективність використання основних засобів у ФОП Велікова О.І. проведемо у табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Забезпеченість ФОП Велікова О.І. основними фондами та ефективність їх використання**

| Показники                                          | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. в % до 2021 р. |       |
|----------------------------------------------------|---------|---------|------------------------|-------|
|                                                    |         |         | +/-                    | %     |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 2578,0  | 2756,3  | +178,3                 | 106,9 |
| Середньорічна чисельність працівників, чол.        | 8       | 10      | +2                     | 125,0 |
| Дохід від реалізації продукції, тис. грн.          | 9245,3  | 15968,7 | +2323,4                | 117,5 |
| Фондоозброєність, тис. грн./чол.                   | 143,2   | 114,8   | -28,4                  | 80,2  |
| Фондовіддача (коефіц.)                             | 3,59    | 5,79    | +2,2                   | 161,3 |
| Фондомісткість (коефіц.)                           | 0,28    | 0,17    | -0,11                  | 60,7  |

Спостерігається зростання середньорічної вартості основних фондів на 6,9 % (178,3 тис. грн.), це є ознакою розширеного відтворення основних фондів. Середньорічна чисельність працівників зросла на 25,0 %, або на 2 чол.

Показник фондоозброєності скоротився на 19,8 % (28,4 тис. грн. /чол.) через те, що темпи збільшення кількості працюючих випереджають темпи зростання вартості основних фондів. Коефіцієнту фондовіддачі має тенденцію до зростання на 61,3 %. Показник фондомісткості скоротився на 39,3 %. Визначимося з основними фінансовими результатами діяльності ФОП Велікова О.І. (табл.1.3 ).

В 2022 р. в порівнянні з 2021 роком ФОП Велікова О.І.мало більшу суму доходу від реалізації на 17,5 % (2323,4 тис. грн.), що викликало

збільшення чистого доходу на 72,7 % (1344,6 тис. грн.). Собівартість продукції в 2022 році також збільшилася на 79,1 % (946,4 тис грн.), але валовий прибуток також зріс на 71,5 % (4432,3 тис. грн.).

Таблиця 2.3

### Фінансові результати діяльності ФОП Велікова О.І.

(тис. грн.)

| Стаття                                          | Роки    |         | Відхилення 2022 року від 2021 року |       |
|-------------------------------------------------|---------|---------|------------------------------------|-------|
|                                                 | 2021 р. | 2022 р. | +/-                                | %     |
| Доход (виручка) від реалізації продукції        | 9245,3  | 15968,7 | +2323,4                            | 117,5 |
| Податок на додану вартість                      | 1849,1  | 3193,7  | +1344,6                            | 172,7 |
| Чистий доход (виручка) від реалізації продукції | 7396,2  | 12775,0 | +5378,8                            | 172,7 |
| Собівартість реалізованої продукції             | 1197,0  | 2143,4  | +946,4                             | 179,1 |
| Валовий прибуток                                | 6199,3  | 10631,6 | +4432,3                            | 171,5 |
| Інші операційні доходи                          | 2456,4  | 3456,3  | +999,9                             | 140,7 |
| Чистий прибуток                                 | 8655,7  | 14087,9 | +5432,2                            | 162,7 |

Незамінним показником при плануванні діяльності, а також при визначенні фінансового положення підприємства є показник рентабельності. Визначимо цей показник по ФОП Велікова О.І. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Показники рентабельності у ФОП Велікова О.І.

(тис. грн.)

| Показник                               | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 року від 2021 року |       |
|----------------------------------------|---------|---------|------------------------------------|-------|
|                                        |         |         | +/-                                | %     |
| Витрати на збут                        | 611,2   | 1139,8  | +528,6                             | 186,5 |
| Чистий прибуток                        | 8655,7  | 14087,9 | +5432,2                            | 162,7 |
| Собівартість реалізованої продукції    | 1197,0  | 2143,4  | +946,4                             | 179,1 |
| Рентабельність виробничої діяльності % | 7,2     | 6,6     | -0,6                               | 0,92  |

Чистий прибуток збільшився на 62,7 % (5432,2 тис. грн.), тобто діяльність ФОП Велікова О.І. є прибутковою. Таку тенденцію по ФОП Велікова О.І. можна вважати позитивною, за виключенням зростання собівартості.

## 2.2 Основні засади організації кадрової політики в ФОП Велікова О.І.

Проведемо характеристику персоналу та показники його руху по ФОП Велікова О.І.

Для того, щоб провести аналіз ефективності управління персоналом у ФОП Велікова О.І. розрахуємо систему показників.

За кожною категорією працівників розрахуємо необхідну і надлишкову плинність кадрів, скориставшись наступною формулою:

$$B_n = B_{n1} + B_{n2}, \quad (2.1)$$

де  $B_n$  – необхідна плинність;

$B_{n1}$  – вибуло у зв'язку з переходом в інші організації;

$B_{n2}$  – вибуло у зв'язку з призовом до армії, переходом на навчання, виходом на пенсію.

$$B_a = B_{a1} + B_{a2} + B_{a3}, \quad (2.2)$$

де  $B_a$  – надлишкова плинність;

$B_{a1}$  – вибуло за власним бажанням;

$B_{a2}$  – звільнено за нестачі, крадіжки;

$B_{a3}$  – звільнено за порушення дисципліни і правил торгівлі.

За кожною категорією працівників розрахуємо коефіцієнт плинності, скориставшись формулою:

$$K_p = \frac{B_a}{\mathcal{C}_p}, \quad (2.3)$$

де  $B_a$  – надлишкова плинність;

$\mathcal{C}_p$  – загальна чисельність працюючих.

За кожною категорією працюючих розрахуємо коефіцієнт закріплення кадрів  $K_z$ :

$$K_z = \frac{\Pi_p}{B_{yp}}, \quad (2.4)$$

де  $\Pi_p$  – кількість прийнятих працівників;

$B_{yp}$  – кількість звільнених працівників за різними причинами.

Таблиця 2.5

## Склад та плинність кадрів у ФОП Велікова О.І. за 2022 р.

| Категорія                                        | Всього працює | Протягом року      |                      |                               |                                                   |                     |                      |                                |                 |                     |             |             | Структура, % |  |
|--------------------------------------------------|---------------|--------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------|-----------------|---------------------|-------------|-------------|--------------|--|
|                                                  |               | Прийнято на роботу | Всього вибуло за рік | з них                         |                                                   |                     |                      |                                |                 | Показники плинності |             |             |              |  |
|                                                  |               |                    |                      | Переведені у інші організації | У зв'язку з навчанням, призовом до армії, пенсією | звільнено           |                      |                                | Структура       |                     | Коефіцієнти |             |              |  |
|                                                  |               |                    |                      |                               |                                                   | за власним бажанням | за нестачі, крадіжки | за порушення дисципліни і т.д. | необхідна, чол. | надлишкова, чол.    | плинності   | закріплення |              |  |
|                                                  | Чр            | Пр                 | Вув                  | Вn <sub>1</sub>               | Вn <sub>2</sub>                                   | Ва <sub>1</sub>     | Ва <sub>2</sub>      | Ва <sub>3</sub>                | Вп              | Ва                  | Кр          | Кз          |              |  |
| 1                                                | 2             | 3                  | 4                    | 5                             | 6                                                 | 7                   | 8                    | 9                              | 10              | 11                  | 12          | 12          | 14           |  |
| Обліковий склад                                  | 14            | 4                  | 6                    | 4                             | 6                                                 | 4                   | 0                    | 2                              | 4               | 2                   | 0.02        | 1.41        | 100          |  |
| Жінки                                            | 8             | 2                  | 5                    | 1                             | -                                                 | 3                   | -                    | -                              | 5               | 1                   | 0.01        | 2.1         | 0.75         |  |
| Молодші 30 років                                 | 11            | 4                  | 1                    | -                             | 4                                                 | 1                   | -                    | -                              | 8               | 3                   | 0.008       | 2           | 0.47         |  |
| З вищою освітою                                  | 14            | 5                  | 4                    | 1                             | -                                                 | 3                   | -                    | -                              | 7               | 3                   | 0.01        | 2.5         | 0.22         |  |
| Матеріально відповідальні                        | 10            | 2                  | 6                    | 1                             | 3                                                 | 7                   | -                    | 2                              | 9               | 9                   | 0.03        | 1.4         | 0.69         |  |
| Керівники                                        | 5             | 4                  | 3                    | -                             | -                                                 | 1                   | -                    | -                              | 2               | 1                   | 0.01        | 1.3         | 0.1          |  |
| Спеціалісти                                      | 7             | 11                 | 6                    | -                             | 2                                                 | 6                   | -                    |                                | 4               | 6                   | 0.03        | 1.1         | 0.2          |  |
| Працівники з розробки навчальних програм         | 8             | 2                  | 5                    | 4                             | -                                                 | 6                   | -                    |                                | 4               | 6                   | 0.01        | 2.8         | 0.5          |  |
| Працівник відділу з надання послуг репетиторства | 6             | 3                  | 3                    | -                             | 4                                                 | 5                   | -                    | 2                              | 4               | 7                   | 0.08        | 0.45        | 0.11         |  |

Розглянемо роботу служби персоналу у ФОП Велікова О.І.

Як такої структурно – організаційної одиниці у ФОП Велікова О.І. служби персоналу немає. Це пояснюється в першу чергу тим, що ФОП – це не велике за розміром організаційно – правова форма діяльності, в якій працевлаштована не значні кількість працівників, а тому потреби в організації служби персоналу у ФОП немає.

Функції з організації кадрової роботи та роботи з управління персоналом виконує безпосередньо сам керівник фірми. Всі рішення щодо прийому чи то звільнення з роботи приймають керівником одноособово.

Розглянемо основні переваги працевлаштування та роботи у ФОП Велікова О.І..

У першу чергу ФОП Велікова О.І. – це стабільність і впевненість у завтрашньому дні.

Адже ФОП Велікова О.І. – це фірма, яка:

- гарантує офіційне працевлаштування згідно КЗпП України;
- дає можливість професійного і кар'єрного росту;
- проводить величезну кількість тренінгів і відповідно гарантує отримання необхідних для роботи знань;
- дає можливість вивчати англійську мову чи отримати медичне страхування за корпоративними знижками.

По-друге, у ФОП Велікова О.І. використовуються передові технології в різних процесах роботи у ФОП. А це дає можливість не просто отримати досвід роботи, а й зрозуміти, як виконується дана робота.

У ФОП Велікова О.І. всі працівники ефективно співпрацюють один з одним, підтримують чесність, відкритість, довіру та взаємоповагу у стосунках між співробітниками компанії, а також у спілкуванні з клієнтами та партнерами.

На базі ФОП Велікова О.І. організований та функціонує навчальний центр, який надає можливості для професійного розвитку кожному співробітнику ФОП. У ФОП вже багато років працює власний навчальний

центр з власними професійними тренерами.

Куратори навчального центру розробили такі програми для працівників:

- програма розвитку для фахівців освітньої сфери;
- програма розвитку працівників, які займаються розробками навчальних програм, що складається з (3)-х основних тренінгів та семінару;
- програма розвитку управлінських навичок «Сильна ланка», що складається з 4-х основних тренінгів та семінарів.

### **2.3 Аналіз процесу мотивації та оплати праці в ФОП Велікова О.І. як головного елементу кадрової політики**

Одним з основних напрямків розробки ефективного механізму мотивації для ФОП Велікова О.І. є удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу.

Проведемо аналіз процесу трудової мотивації персоналу ФОП Велікова О.І..Правильно вмотивований працівник якісно виконуватиме свою роботу і не порушуватиме трудову дисципліну, тому проведемо аналіз динаміки стану трудової дисципліни в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

#### **Порушення трудової дисципліни працівниками у ФОП Велікова О.І. у 2020-2022 рр.**

| Форми порушень                                                                             | Рік  |      |      | Відхилення<br>2011р. до<br>2022 р. |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------------------------------|------|
|                                                                                            | 2020 | 2021 | 2022 | +/-                                | %    |
| 1                                                                                          | 2    | 3    | 4    | 5                                  | 6    |
| Запізнення на роботу                                                                       | 30   | 21   | 7    | -23                                | 23,3 |
| Відсутність на робочому місці без поважних причин більше 3 – годин на протязі робочого дня | 5    | 2    | 3    | -2                                 | 60,0 |
| Недбале виконання своїх трудових обов'язків згідно умов трудового договору                 | 12   | 8    | 3    | -8                                 | 25,0 |
| Невиконання, без поважних причин, своїх трудових зобов'язань                               | 11   | 12   | 10   | -1                                 | 90,9 |
| Невиконання або неналежне виконання наказів та розпоряджень керівництва                    | 3    | 2    | 2    | -1                                 | 66,6 |

Продовження таблиці 2.6

| 1                                                                        | 2 | 3  | 4 | 5  | 6    |
|--------------------------------------------------------------------------|---|----|---|----|------|
| Свідоме нанесення торговій мережі матеріальних збитків                   | 0 | 0  | 0 | 0  | 0    |
| Неналежне збереження майна                                               | 3 | 1  | 1 | -2 | 33,3 |
| Систематичне невиконання трудових обов'язків згідно трудового договору   | 0 | 0  | 0 | 0  | 0    |
| Поява на роботі у стані алкогольного, токсичного, наркотичного сп'яніння | 0 | 0  | 0 | 0  | 0    |
| Порушення або недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку      | 9 | 11 | 7 | -2 | 77,8 |

Аналізуючи таблицю, слід відмітити позитивну тенденцію зменшення запізнень на роботу на 23 випадки. У 2022 році 3 працівники не з'являлись на роботу без поважних причин. Недбале виконання своїх трудових обов'язків згідно умов трудового договору було здійснено лише 3-ма працівниками. Все це свідчить про якісну адміністративну мотивацію, що дозволяє знизити рівень порушень трудової дисципліни працівників у ФОП Велікова О.І..

В процесі розробки та реалізації системи управління персоналом доцільним є проведення розрахунку комплексу показників, за якими можна встановити ефективність застосування мотиваційних заходів.

- *Прибутки в розрахунку на одного працюючого ( $Pr_{(1)}$ ):*

$$Pr_{(1)} = P_p : \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (2.5)$$

де  $P_p$  – прибутки ФОП, грн.;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$  – кількість працівників, осіб.

$$Pr_{(1)2020 \text{ р.}} = 7661,1 : 17 = 283,7 \text{ тис. грн.}$$

$$Pr_{(1)2022 \text{ р.}} = 13997,1 : 14 = 583,2 \text{ тис. грн.}$$

Позитивна тенденція.

- *Витрати на одного працівника ( $B_{(1)}$ ):*

$$B_{(1)} = 3B : \text{Ч}_{\text{ср}} \quad (2.6)$$

де  $3B$  – загальні витрати ФОП, грн.

$$B_{(1)2020 \text{ р.}} = 13896,3 : 17 = 514,7 \text{ тис. грн.}$$

$$B_{(1)2022 \text{ р.}} = 15231,2 : 14 = 634,6 \text{ тис. грн.}$$



- *% витрат на працівників (ВВП):*

$$\text{ВВП} = \text{ВП} : \text{ЗВ} \cdot 100\%, \quad (2.7)$$

де ВП – витрати на працівників, грн.;

ЗВ – сума витрат ФОП, грн.

$$\text{ВВП}_{2020 \text{ р.}} = 6214,6 : 13896,3 \cdot 100 = 44,7 \%$$

$$\text{ВВП}_{2022 \text{ р.}} = 7102,5 : 15231,2 \cdot 100 = 46,7 \%$$

Питома вага витрат на персонал знаходиться на належному рівні.

Результати *управління компенсацією* та пільгами:

- *Витрати на оплату праці в розрахунку на 1 грн прибутку:*

$$\text{Взп}_{(\text{Пр})} = \text{ЗП} : \text{Пр} \quad (2.8)$$

де ЗП – оплата праці за певний період, грн.

$$\text{Взп}_{(\text{Пр})2020 \text{ р.}} = 6014,6 : 8661,1 = 0,69$$

$$\text{Взп}_{(\text{Пр})2022 \text{ р.}} = 8202,5 : 13997,1 = 0,59$$

Цей показник використовується для оцінювання ефективності використання коштів на оплату праці.

По результатам розрахованих показників необхідно зробити висновок, що з 1000 грн. прибутку було витрачено 690 грн. на оплату праці. Такий результат можна вважати позитивним, адже він говорить про ефективне використання трудового потенціалу, але негативним є зниження даного показника в 2022 році на 14,5 %.

- *Витрати на всі компенсації, в тому числі пільги в розрахунку на 1 тис. грн. прибутку (ВК<sub>(Пр)</sub>):*

$$\text{ВК}_{(\text{Пр})} = \text{ЗСК} : \text{Пр} \quad (2.9)$$

де ЗСК – загальна сума компенсацій персоналу ФОП, сплачена протягом певного періоду, грн.

$$\text{ВК}_{(\text{Пр})2020 \text{ р.}} = 289,7 : 7661,1 = 0,04$$

$$\text{ВК}_{(\text{Пр})2022 \text{ р.}} = 673,1 : 13997,1 = 0,05$$

- *Відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат (ВВК):*

$$ВВК = ЗСК : ЗВ \cdot 100 \%$$

(2.10)

$$ВВК_{2020 \text{ р.}} = 289,72 : 13896,3 \cdot 100 = 2,08 \%$$

$$ВВК_{2022 \text{ р.}} = 673,1 : 15231,2 \cdot 100 = 4,42 \%$$

Цей показник має позитивну тенденцію до зростання. Але сума, яка дорівнює 2-4 % грошових витрат із їх загальної суми на компенсаційні виплати – т. то грошові виплати понад заробітну плату з метою відшкодування працівникам матеріальних витрат, пов'язаних з виконанням трудових чи інших передбачених законом обов'язків не є достатньою.

- *Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працюючого (фактор компенсацій) ( $ВК_{(1)}$ ):*

$$ВК_{(1)} = ЗСК : Ч_{\text{ср}} \quad (2.11)$$

$$ВК_{(1)2020 \text{ р.}} = 289,72 : 17 = 10,7 \text{ тис. грн.}$$

$$ВК_{(1)2022 \text{ р.}} = 673,1 : 14 = 28,0 \text{ тис. грн.}$$

Даний показник має позитивну тенденцію, адже сума витрат на компенсаційні виплати зростає на 3,97 тис. грн.

В систему компенсацій входить виплата лікарняних, відпусток, які не були використані працівником, та компенсовані у грошовій сумі.

Показники, що характеризують ефективність роботи кадрової служби щодо **розвитку персоналу**:

- *% правників після навчання (ВПН):*

$$ВПН = ПН : Ч_{\text{ср}} \cdot 100\%, \quad (2.12)$$

де  $ПН$ - число працюючих, які пройшли навчання, осіб.

$$ВПН_{2020 \text{ р.}} = 8 : 17 \cdot 100 = 62,9 \%$$

$$ВПН_{2022 \text{ р.}} = 9 : 14 \cdot 100 = 79,2 \%$$

- *Витрати на навчання в розрахунку на 1 працівника, який навчався (фактор витрат на навчання) ( $ВН_{(1Н)}$ ):*

$$ВН_{(1Н)} = ЗСВН : ПН \quad (2.13)$$

де  $ЗСВН$  – сукупні витрати на навчання, грн.

$$BH_{(1H)2020p.} = 16,9 : 17 = 0,63 \text{ тис. грн.}$$

$$BH_{(1H)2022p.} = 19,2 : 14 = 0,80 \text{ тис. грн.}$$

- *Відсоток витрат на навчання в загальній сумі витрат на персонал (BBH):*

$$BBH = 3CBH : ВП \cdot 100\%. \quad (2.14)$$

$$BBH_{2020p.} = 16,9 : 2014,6 \cdot 100 = 0,8 \%$$

$$BBH_{2022p.} = 19,2 : 3202,5 \cdot 100 = 0,6 \%$$

- *Коефіцієнт кваліфікації персоналу ( $K_{KB}$ ):*

$$K_{KB} = ЧПО \cdot ЧПД : Ч_{cp} \quad (2.15)$$

де  $ЧПО$  – кількість працівників з освітою, осіб;

$ЧПД$  – кількість працівників із досвідом, осіб.

$$K_{KB2020p.} = (46 \cdot 79) : 17 = 134,6$$

$$K_{KB2022p.} = (58 \cdot 82) : 14 = 198,2$$

*Інтегральний показник ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства (організації) (E):*

$$E = П_p : (3П_{осн} + 3П_{дод} + СЗ + РП + 3С_{yn}) \quad (2.16)$$

де  $П_p$  – прибутки, отримані протягом розрахункового періоду (року) підприємством, грн.;

$3П_{осн}$  – основна заробітна плата персоналу за рік, грн.;

$3П_{дод}$  – додаткова заробітна плата персоналу за рік, грн.;

$СЗ$  – витрати на соціальне забезпечення персоналу, грн./рік;

$РП$  – витрати на розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування тощо), грн./рік;

$3С_{yn}$  – витрати на забезпечення роботи системи (служби) управління персоналом, грн./рік.

$$E_{2020p.} = 7661,1 : (1162,4 + 693,0 + 159,2 + 16,9 + 11,2) = 3,75$$

$$E_{2022p.} = 13997,1 : (1793,4 + 1102,4 + 306,7 + 19,2 + 10,1) = 4,33$$

Таблиця 2.7

**Показники ефективності системи управління у ФОП Велікова О.І.**

| Показники                                                        | 2020 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 від 2020 р. |                  |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------------------|------------------|
|                                                                  |         |         | Абсолют. відх. (+,-)        | Темп приросту, % |
| Прибутки в розрахунку на одного працюючого                       | 283,7   | 583,2   | +299,5                      | 205,6            |
| Витрати у розрахунку на одного працюючого                        | 514,7   | 634,6   | +119,9                      | 123,3            |
| Відсоток витрат на персонал                                      | 44,7    | 46,7    | +2,0                        | 104,5            |
| Витрати на заробітну плату в розрахунку на 1 грн. прибутків      | 0,26    | 0,23    | -0,03                       | 88,5             |
| Витрати на всі компенсації                                       | 0,04    | 0,05    | +0,01                       | 125,0            |
| Відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат           | 2,08    | 4,42    | +2,34                       | 112,5            |
| Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працюючого         | 10,7    | 28,0    | +17,3                       | 261,7            |
| Відсоток працюючих, які пройшли навчання                         | 69,2    | 79,2    | +10                         | 114,4            |
| Витрати на навчання                                              | 0,63    | 0,80    | +0,17                       | 1,26             |
| Відсоток витрат на навчання                                      | 0,8     | 0,6     |                             |                  |
| Коефіцієнт кваліфікації                                          | 134,6   | 198,2   | +13,0                       | 137,6            |
| Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом | 3,75    | 4,33    | +0,58                       | 115,5            |

Аналіз розрахованих показників свідчить про покращення стану організації та функціонування системи управління персоналом в ФОП Велікова О.І.. Відбулося зростання розміру прибутку в розрахунку на одного працівника в 2022 році порівняно з 2020 р. на 82,6 %, але одночасно спостерігається і зростання витрат на одного працівника – на 15,1 %.

Позитивним є зростання витрат на персонал на 4,5 %. В 2022 році зріс відсоток витрат на компенсацію в загальній сумі витрат на 2,34 тис. грн., що в свою чергу призвело до зростання витрат на компенсацію в розрахунку на одного працівника на 43,8 %.

Спостерігається хоч і не значне, але все ж таки зростання (28,6%) витрат на навчання персоналу та відсоток працівників, які пройшли навчання зріс на 17,3 п.в.

В результаті збільшення кількості працівників, які пройшли навчання

підвищився і загальний коефіцієнт кваліфікації на 37,6 %.

Позитивні зміни в системі організації управління персоналом призвели до зростання інтегрального показника ефективності системи управління персоналом, який зріс на 15,5 %.

Таким чином, провівши відповідні розрахунки, необхідно зазначити, що в процесі формування ефективної системи діяльності персоналу необхідно виділити основні вимоги до її реалізації:

- 1) ясність і конкретність системи мотивації – система мотивації повинна бути, насамперед, зрозумілою для працівників, а також простою для виконання;
- 2) орієнтованість на результат – система мотивації повинна бути такою, щоб викликати як в керівників і працівників бажання досягати поставлених цілей;
- 3) сталість – система мотивації повинна бути незмінною для того, щоб забезпечувалося досягнення довгострокових цілей, а не тільки короткострокових;
- 4) справедливість – відповідність системи мотивації поглядам, потребам, та інтересам працівників торгової мережі;
- 5) виправданість очікувань – одне з основних завдань системи мотивації і є управління очікуваннями працівників, тому вона повинна функціонувати на основі вивчення потреб працівників і як можна якісніше реалізовувати їхні очікування;
- 6) створення конкурентних відносин у колективі – між працівниками є одним з факторів поліпшення їхньої діяльності;
- 7) баланс між інтересами торгівельної мережі в цілому й окремих працівників – навряд чи можливо знайти таку організацію, цілі та інтереси працівників якої повністю збігалися з її власними. Однак необхідно створювати таку систему мотивації, яка б змогла урівноважити інтереси всіх зацікавлених сторін.

Дотримання запропонованих вимог дозволить створити якісну,

ефективну й діючу систему управління персоналом у ФОП Велікова О.І..

Однією із складових ефективної реалізації мотиваційного механізму, як елементу системи управління персоналом є аналіз системи оплати праці.

Основна заробітна плата – виплачується працівнику згідно зі встановленими нормами праці (часу, виробітку, обслуговування, посадові обов’язки) у формі винагорода за виконану роботу.

Додаткова заробітна плата – виплачується працівникові за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці. Це можуть бути доплати, надбавки, виплати компенсацій та премії.

Важливо розглянути робочий час працівника в таблиці 2.7, адже те, скільки днів він відпрацьовує впливає на кінцевий результат його праці.

Можна зазначити, про ефективне використання робочого часу у ФОП Велікова О.І.

Аналіз складу та структури заробітної плати проводимо за даними таблиці 2.8

Таблиця 2.8

**Аналіз складу та структури заробітної плати ФОП Велікова О.І., тис. грн..**

| Елементи фонду оплати праці                                 | Роки   |        |        | Абсолютне відхилення, +/- |           | Відносне відхилення, % |           |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
|                                                             | 2020   | 2021   | 2022   | 2021/2020                 | 2022/2021 | 2021/2020              | 2022/2021 |
| Загальний фонд оплати праці в т. ч                          | 2014,6 | 2896,7 | 3202,5 | +882,1                    | +305,8    | 143,8                  | 110,6     |
| Основної заробітної плати                                   | 1213,9 | 1421,2 | 1489,1 | +207,3                    | +67,9     | 117,1                  | 104,8     |
| Фонд додаткової заробітної плати, в т. ч:                   | 511,0  | 933,7  | 1040,3 | +422,7                    | +46,6     | 182,7                  | 114,4     |
| надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 143,5  | 203,7  | 194,5  | +57,2                     | -9,2      | 141,9                  | 95,5      |
| премії та винагороди, що носять систематичний характер      | 405,4  | 451,4  | 453,1  | +45,0                     | +1,7      | 111,3                  | 100,4     |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього              | 289,7  | 541,8  | 673,1  | +252,1                    | +131,3    | 187,0                  | 124,3     |

З проведених розрахунків можна зробити висновки, що Фонд додаткової заробітної плати має позитивну тенденцію до зростання порівнюючи 2020 рік з 2021 роком та 2022 р. Так, цей показник зріс в 2021 р. порівняно з 2020 р. на 422,7 тис. грн., або на 82,7 %, а в 2022 році було дещо повільніше зростання порівняно з 2021 р. – на 46,6 тис. грн., або на 11,4 %. Також спостерігається зростання і по іншим елементам фонду оплати праці.

Отже, на основі даних таблиці 2.8 можемо зробити висновок, що компенсаційні та інші заохочувальні виплати у 2020 – 2021 роках мають збільшення на 252,1 тис. грн., а у 2022 році ця сума зросла на 131,3 тис. грн. (на 24,3 %).

Таблиця 2.9

**Аналіз структури компенсаційних та інших заохочувальних виплат  
у ФОП Велікова О.І., тис. грн..**

| Показники                                                            | Роки   |        |        | Абсолютне відхилення, +/- |               | Відносне відхилення, % |               |
|----------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|                                                                      | 2020   | 2021   | 2022   | 2021/<br>2020             | 2022/<br>2021 | 2021/<br>2020          | 2022/<br>2021 |
| Фонд оплати праці                                                    | 2014,6 | 2896,7 | 3202,5 | +882,1                    | +305,8        | 143,8                  | 110,6         |
| В тому числі<br>Заохочувальні та<br>компенсаційні<br>виплати, всього | 289,7  | 541,8  | 673,1  | +252,1                    | +131,3        | 187,0                  | 124,3         |
| з них:<br>матеріальна<br>допомога                                    | 189,4  | 386,0  | 485,5  | +196,6                    | +103,8        | +99,5                  | 125,8         |
| соціальні пільги, що<br>носять<br>індивідуальний<br>характер         | 100,3  | 155,8  | 187,6  | +55,5                     | +31,8         | 155,3                  | 120,4         |

З таблиці 2.9 можна зробити висновок, що 2020 році відбувались виплати матеріальної допомоги у розмірі 189,4 тис. грн., у наступному році ця сума збільшилась на 196,6 тис. грн., а в 2022 році зросла на 99,5 тис. грн..

Соціальні пільги, що носять індивідуальний характер у 2021 рік порівняно 2020 роком зросли на 55,5 тис. грн., або на 55,3% а у 2022 році їх сума зросла на 31,8 тис. грн., або на 20,4 %.

У ФОП Велікова О.І. розмір премії визначається, як правило, у

відсотковому відношенні, наприклад, встановлюється, що премія працівника за звітний період може становити від 30 до 70% розміру основної оплати праці.

Так, згідно «Положення про преміювання працівників» премія у ФОП Велікова О.І. може виплачуватися за : бездоганне виконання трудових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією, професійну сумлінну працю, якість роботи.

Також преміювання може відбуватися за безумовне виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, високу виконавську дисципліну, відсутність обґрунтованих зауважень з боку керівництва.

Преміювання може здійснюватись за результатами праці за місяць, квартал, рік, а також до державних, професійних свят та особистих ювілейних дат.

Також у ФОП Велікова О.І. проводиться виплата матеріальної допомоги у випадках: при захворюванні та довготривалому лікуванні працівника; при втраті близьких членів сім'ї; при стихійних лихах; при народженні дитини; на оздоровлення та при нещасних випадках.

В таблиці 2.10 розглянемо співвідношення у ФОП основної, додаткової заробітної плати, та заохочувальних та компенсаційних виплат.

Таблиця 2.10

**Співвідношення основної та додаткової заробітної плати і заохочувальних та компенсаційних виплат в 2020 – 2022 р.р.**

| Елементи фонду оплати праці            | 2020<br>р. | Питома вага,<br>% | 2021 р. | Питома вага,<br>% | 2022<br>р. | Питома вага,<br>% |
|----------------------------------------|------------|-------------------|---------|-------------------|------------|-------------------|
| Загальний фонд оплати праці            | 2014,6     | 100,0             | 2896,7  | 100,0             | 3202,5     | 100,0             |
| Основна заробітна плата                | 1213,9     | 60,2              | 1421,2  | 49,0              | 1489,1     | 46,5              |
| Фонд додаткової заробітної плати       | 511,0      | 25,4              | 933,7   | 32,2              | 1040,3     | 32,5              |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати | 289,7      | 14,4              | 541,8   | 18,7              | 673,1      | 21,0              |

Отже, бачимо, що має місце зростання рівня преміювання працівників



в 2021 році порівняно з 2020 р., але в 2022 році спостерігається тенденція до скорочення.

Динаміку зростання складових матеріальної мотивації в ФОП Велікова О.І. розглянемо на рис. 2.1.

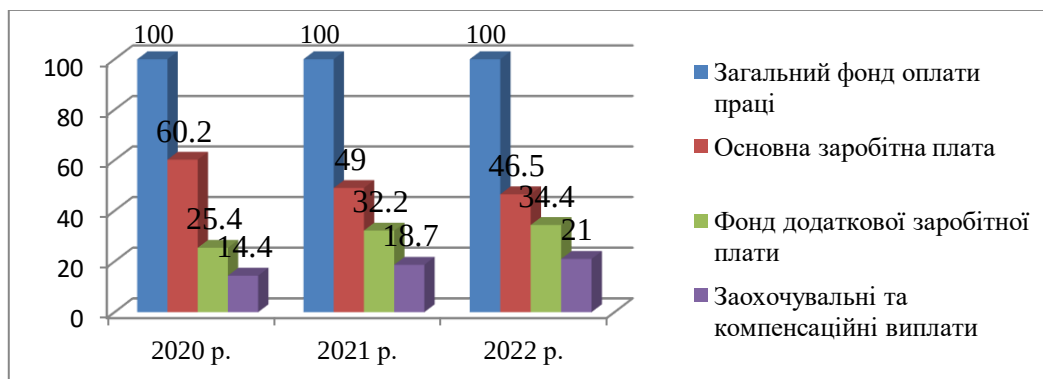


Рис. 2.1. Динаміка зростання складових матеріальної мотивації

В даний час оплата праці є основною умовою її мотивації та головною причиною і стимулом до виконання трудових обов'язків. Не є виключенням з цього правила і ФОП Велікова О.І..

Проаналізуємо співвідношення виручки, прибутку та фонду оплати праці в ТОВ Велікова О.І. (табл.2.10).

Таблиця 2.11

**Аналіз співвідношення виручки, прибутку та фонду оплати праці у ФОП Велікова О.І. в 2020 – 2022 р. р.**

| Роки | Виручка | Прибуток | Фонд оплати праці (ФОП) | Відношення ФОП до прибутку підприємства, % | Частка ФОП у виручці від основної діяльності, % |
|------|---------|----------|-------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 2020 | 23120,6 | 7661,1   | 2014,6                  | 26,0                                       | 8,7                                             |
| 2021 | 27650,6 | 11386,7  | 2896,7                  | 25,4                                       | 10,5                                            |
| 2022 | 31799,7 | 13997,1  | 3202,5                  | 22,9                                       | 10,1                                            |

З проведених розрахунків видно, що Фонд оплати праці в 2020 році був менший від прибутку торгової мережі в 2,60 рази, у 2021 році – в 2,54 рази, а у 2022 році – в 2,29 рази. Частка ФОП у виручці підприємства становить 8,7 % у 2020 році, у 2021 частка ФОП зросла на 1,8 % і становила 10,5%, а у 2022 – 10,1% (тобто зменшилась у порівнянні з 2021 роком на 0,4%).

Отже, ми дослідили систему стимулювання персоналу у ФОП Велікова О.І. і визначили, що мотиваційна політика ФОП Велікова О.І. не є досить ефективною. Удосконалення системи оплати праці і стимулювання в умовах кризи дозволить утримати ФОП ключових співробітників та забезпечить для ФОП відповідні обсяги збуту освітніх послуг.

## **Висновки до розділу 2**

ФОП Велікова О.І. зареєстроване за адресою: Одеська область, м. Ізмаїл. Сферою діяльності ФОП Велікова О.І. є надання освітніх послуг (зокрема послуги з репетиторства та вивчення англійської мови).

Чисельність працівників зросла на 2 особи, що в процентному виразі – 25,0 %, така ситуація є позитивною для ФОП Велікова О.І.. Фонд оплати праці зріс з 87,2 тис. грн. в 2021 році до 132,0 тис. грн. в 2022 році, що на 51,3 % більше, це свідчить про збільшення чисельності працівників та підвищення заробітних плат на підприємстві, що є позитивним явищем.

Спостерігається зростання середньорічної вартості основних фондів на 6,9 % (178,3 тис. грн.), це є ознакою розширеного відтворення основних фондів. Середньорічна чисельність працівників зросла на 25,0 %, або на 2 чол. В 2022 р. в порівнянні з 2021 роком ФОП Велікова О.І. мало більшу суму доходу від реалізації на 17,5 % (2323,4 тис. грн.), що викликало збільшення чистого доходу на 72,7 % (1344,6 тис. грн.). Собівартість продукції в 2022 році також збільшилася на 79,1 % (946,4 тис. грн.), але валовий прибуток також зріс на 71,5 % (4432,3 тис. грн.). Чистий прибуток збільшився на 62,7 % (5432,2 тис. грн.), тобто діяльність ФОП Велікова О.І. є прибутковою. Таку тенденцію по ФОП Велікова О.І. можна вважати позитивною, за виключенням зростання собівартості.

Як такої структурно – організаційної одиниці у ФОП Велікова О.І. служби персоналу немає. Це пояснюється в першу чергу тим, що ФОП – це не велике за розміром організаційно – правова форма діяльності, в якій працевлаштована не значна кількість працівників, а тому потреби в

організації служби персоналу у ФОП немає. Функції з організації кадрової роботи та роботи з управління персоналом виконує безпосередньо сам керівник фірми. Всі рішення щодо прийому чи то звільнення з роботи приймають керівником одноособово.

Одним з основних напрямків розробки ефективного механізму мотивації для ФОП Велікова О.І. є удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу.

В систему компенсацій ФОП Велікова О.І. входить виплата лікарняних, відпусток, які не були використані працівником, та компенсовані у грошовій сумі.

Аналіз розрахованих в даному розділі показників свідчить про покращення стану організації та функціонування системи управління персоналом в ФОП Велікова О.І.. Відбулося зростання розміру прибутку в розрахунку на одного працівника в 2022 році порівняно з 2020 р. на 82,6 %, але одночасно спостерігається і зростання витрат на одного працівника – на 15,1 %.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ФОП ВЕЛІКОВА О.І.**

#### **3.1 Шляхи удосконалення системи управління персоналом в ФОП Велікова О.І.**

В попередніх розділах нашої роботи ми провели аналіз планування та реалізації системи управління персоналом ФОП Велікова О.І. по наступним критеріям:

- структура та кількісний склад персоналу ФОП Велікова О.І.;
- рівень ефективності трудової діяльності персоналу;
- політика роботи з кадрами, яка застосовується до персоналу ФОП Велікова О.І.;
- механізм матеріального стимулювання персоналу ФОП Велікова О.І.;
- мотивація трудової діяльності персоналу ФОП Велікова О.І.;
- інші елементи механізму нематеріальної мотивації персоналу ФОП Велікова О.І..

Ми знайшли цілу низку недоліків по вищевказаним пунктам, які негативно впливають на систему управління персоналом та розвиток ФОП Велікова О.І. в цілому. До них можна віднести, такі як :

- неякісні умови праці;
- труднощі у порядку формування професійного, кваліфікованого кадрового ресурсу;
- методи матеріальної мотивації використовуються в недостатньому обсязі;
- високий показник плинності персоналу;
- система організації здійснення винагородження зовсім недосконала

Виділимо такі напрямки, які покращать систему управління персоналом ФОП Велікова О.І. :

- створення оптимальних режимів праці та відпочинку;
- підвищення рівня якості умов праці;

- підвищення рівня якості організації праці та робочих місць;
- усунення порушення трудової дисципліни;
- зменшення плинності кадрів, створення стабільних трудових колективів;
- ріст кваліфікації кадрів;
- посадове та кар'єрне зростання, організація планування кар'єри;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- покращення організації оплати праці і матеріального заохочення;
- гарантія працівникам усіма форм соціальних пільг, послуг, переваг і гарантій.

Кадрова політика по відношенню до персоналу ФОП Велікова О.І. буде ефективною за таких умов:

- покращення кадрового резерву у вищій ланці управління;
- пошук та можливість просування по службі працівників, які мають лідерські якості;
- застосування політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;
- збереження кадрового ядра персоналу ФОП Велікова О.І.;
- залучення перспективних працівників зі сторони.

Одним з основних напрямків розробки ефективного механізму управління персоналом для ФОП Велікова О.І. є удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу. Для визначення напрямків оптимізації заробітної плати в попередньому розділі дипломної роботи було визначено її структуру за аналізовані роки (табл.2.8). З даної таблиці ми можемо зробити такий висновок, що частка основної заробітної плати за всі роки не досягає оптимального рівня, а частка додаткової заробітної плати навпаки перевищує оптимальний показник. Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат перевищує показник майже у 2 рази.

Тому, запропонуємо оптимізацію структури заробітної плати яка матиме наступний вигляд (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Оптимізація структури заробітної плати персоналу в ФОП Велікова О.І.**

| Елементи фонду оплати праці                          | Скориговане значення відповідному році, тис. грн.. |         |         |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------|---------|
|                                                      | 2020 р.                                            | 2021 р. | 2022 р. |
| Загальний фонд оплати праці (100%), в т. ч:          | 2014,6                                             | 2896,7  | 3202,5  |
| Основна заробітна плата (47,5 %)                     | 956,9                                              | 1375,9  | 2161,7  |
| Фонд додаткової заробітної плати (32,5%)             | 654,7                                              | 941,4   | 880,7   |
| Інші заохочувальні та компенсаційні виплати (20,0 %) | 402,9                                              | 579,3   | 160,1   |

Така структура заробітної плати, на мою думку є оптимальною, тому, що майже в однаковому співвідношенні знаходиться фонд основної заробітної плати та фонд додаткової заробітної плати у сумі із заохочувальними виплатами.

В даному питанні нашої дипломної роботи ми напрацьовували основні напрямки щодо удосконалення процесу управління у ФОП Велікова О.І.. Необхідно зазначити, що дієвим засобом підвищення ефективності використання персоналу є удосконалення механізму організації оплати праці працівників.

Удосконалення організації заробітної плати як інструмента управлінського впливу здійснюється за такими напрямками [9]:

- посилення економічної обґрунтованості вибору конкретних форм заробітної плати (відрядна чи погодинна та їх різновиди);
- досягнення оптимального співвідношення між постійною і змінною частинами заробітної плати. В умовах розширення меж застосування погодинної оплати праці в інтересах зміцнення зв'язку заробітної плати з кількістю, якістю і результатами праці важливо збільшити частку змінної частини заробітної плати;
- підвищення, достовірності всіх форм обліку кількості, якості й результатів праці та обґрунтованості їх зв'язку з організацією заробітної плати;
- поліпшення атестації працівників, надання кваліфікаційних розрядів.

На цій основі стає можливим застосування індивідуальних надбавок до посадових окладів і тарифних ставок.

Завдання подальшого вдосконалення оплати праці пов'язане з відпрацюванням механізму зв'язку оплати праці з її результатами. Це одне зі складних завдань, а відмова від спроб його вирішити є найбільш негативним явищем сьогодення.

Політика оплати праці будується на трудових досягненнях і має стати нормою нашого суспільства. Нагадаємо, що якщо раніше основну увагу звертали на забезпечення, випереджального зростання заробітної плати й підвищення оплати праці низькооплачуваних працівників, то зараз основний наголос роблять на посиленні стимулюючої ролі диференціації доходів від праці та дотримання принципу залежності оплати від кінцевих результатів праці. Слід відмовитись від затратного підходу до формування доходів підприємств і поставити питання про посилення зв'язку заробітної плати з фактичним внеском у національний дохід. Заслужовує на увагу підвищення заінтересованості підприємств промисловості в більш раціональному використанні ресурсів за допомогою податкового регулювання заробітної плати.

Як свідчить аналіз міжпрофесійної диференціації в оплаті праці і необхідно вирішити такі основні завдання:

- забезпечити диференціацію заробітної плати залежно від рівня освіти, кваліфікації;
- забезпечити можливості доступу до якісної освіти за місцем проживання;
- відновити диференціацію окладів з урахуванням підвищення базових тарифних ставок;
- підвищити відповідальність професіоналів, фахівців, технічних службовців за кінцевий результат;
- оптимізувати диференціацію оплати праці за складністю й відповідальністю.

У цілому при реформуванні заробітної плати основне значення мають дві складові: мінімальна заробітна плата і визначення оптимальних співвідношень в оплаті праці за кваліфікацією. Це дозволить покінчити зі свавіллям роботодавців у розподілі доходу. Вони будуть зобов'язані дотримуватися визначених співвідношень і водночас зважати на вимоги ринку праці в питаннях формування ціни робочої сили.

Необхідна розробка та практичне впровадження стратегічної державної програми забезпечення розширеного відтворення робочої сили й подальшого реформування на цій основі оплати праці. Ця програма має ґрунтуватися на визначенні заробітної плати за ціною робочої сили, тобто з урахуванням не тільки витратна розширене відтворення робочої сили, а й збереження доходу (прибутку) від використання робочої сили.

Суттєва частина реформи організації оплати праці має полягати ось у чому:

- перехід від організації заробітної плати як частини в доході закладу освіти до заробітної плати як ціни робочої сили;
- заробітна плата як ціна робочої сили має формуватися на ринку праці й бути зовнішнім фактором щодо установи;
- необхідно створити механізм формування ціни робочої сили, у розмірі якої мають ураховуватися відношення не тільки функціонуючої, а й нової робочої сили.

Надзвичайно важливим завданням є розроблення й ухвалення нових законів з питань оплати праці та зайнятості, удосконалення організації заробітної плати в установах, в основі якої мають бути прогресивні норми трудових витрат, системи матеріального заохочення, участь працівників у розподілі прибутків.

Підвищення рівня заробітної плати потребує здійснення організаційно-економічних заходів на рівні освітньої галузі, спрямованих на пошук необхідних для цього коштів, зокрема:

- забезпечення зростання обсягів надання освітніх послуг,



продуктивності праці та капіталу, фінансової стабільності закладів освіти за рахунок залучення коштів, отриманих від використання державного й комунального майна, та інших чинників; ліквідація заборгованості з заробітної плати у сфері освіти.



Рис. 3.1. Мета удосконалення оплати праці у закладах освіти

Отже, на основі поданої в даному розділі інформації необхідно зазначити, що нами було виявлено ряд недоліків в організації системи управління кадрами.

В процесі удосконалення системи управління персоналом в ФОП Велікова О.І. не остання роль повинна бути приділена і діяльності HR-менеджера в кадровому управлінні.

Останнім часом значення HR-діяльності на підприємствах стало часто

обговорюватися на форумах в Інтернеті та у суспільстві в цілому. Думки часом дуже різняться. Спробуємо по-новому поглянути на професійну роль HR-менеджера в умовах війни.

Нині завдання HR-фахівця полягає в організації ефективної роботи персоналу, допомоги в досягненні основних цілей, що стоять перед підприємством. Однак війна змінює пріоритети, роблячи одні HR-процедури більш актуальними, інші – менш.

Розглядаючи ці цілі з погляду роботи з персоналом, можна виділити такі актуальні для HR-фахівця питання (рис. 3.2).

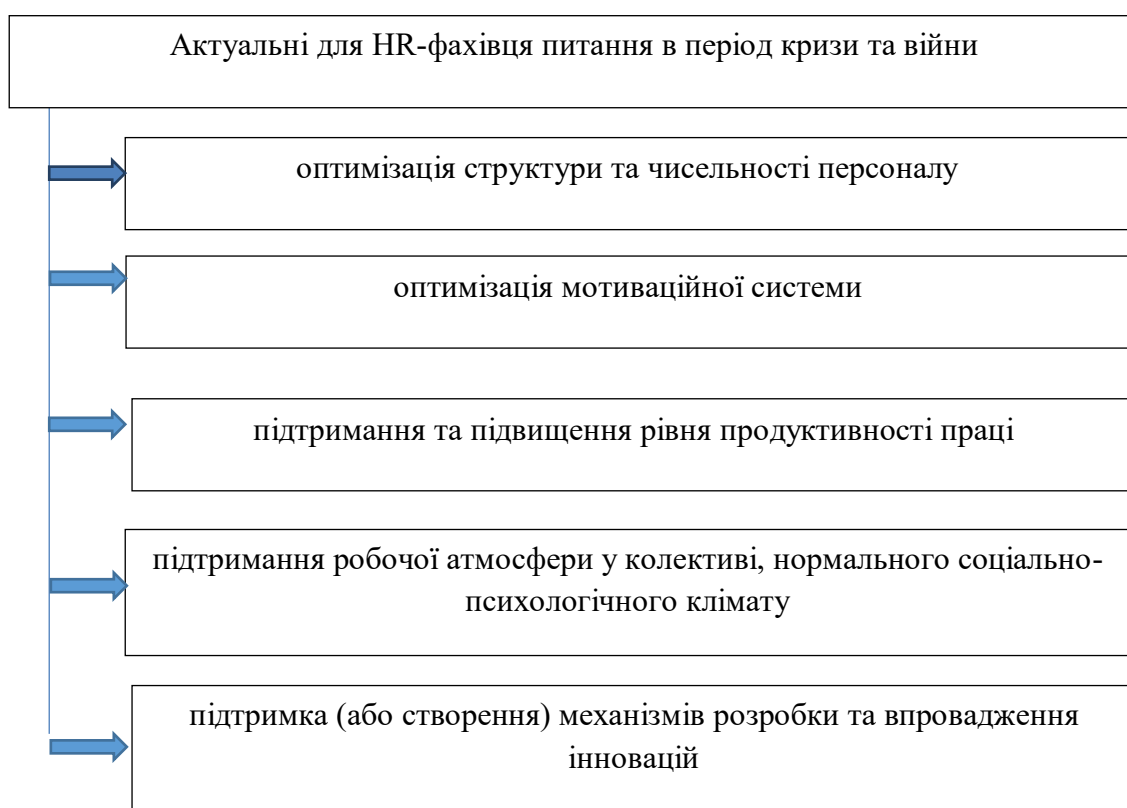


Рис.3.2. Актуальні для HR-фахівця питання в період кризи та війни

Нові шанси завжди даються нам у вигляді неприємностей. Тільки ось там, де слабкі духом бачать кризу, сильні та витривалі бачать нові можливості, а тому новими ролями HR-менеджера під час війни повинні стати:

- розробка нових критеріїв оцінки ефективності;
- виділення позицій/співробітників, які потрапляють під скорочення;

- розробка умов та процедур звільнення.

### 1. Оцінка ефективності працівника

Головна складність – це те, що звичні критерії ефективності в умовах війни та економічного спаду або взагалі втрачають свою дієвість, або потребують суттєвого коригування. Безумовно, співробітник, що звільняється, не відчуває позитивних емоцій, і завдання HR-фахівця в ході розмови про звільнення – максимально зняти негатив.

### 2. Зміни у підборі персоналу

Незважаючи на війну в ФОП Велікова О.І. підбір персоналу продовжується. Війна, та криза яка викликана нею – це період змін та можливостей, що не може не позначитися і на стратегії діяльності ФОП Велікова О.І.. А тому завданням саме HR-менеджерів є розробка процедури генерування нових виробничих та управлінських ідей, раціоналізаторських пропозицій, нових напрямків діяльності.

Роль HR-фахівця в сьогоденних умовах не змінилася, але війна інакше розставила акценти, тим самим додавши або змінивши основні HR-функції. Найбільш актуальними зараз стають завдання, пов'язані із забезпеченням безпечних умов праці, збереженням життя працівників, ефективною щоденною комунікацією, створенням позитивної робочої атмосфери та підвищенням віддачі персоналу, утриманням кадрового ядра підприємства, підвищенням стресостійкості працівників та їх готовності до роботи в умовах постійних викликів та невизначеності.

## **3.2 Удосконалення процесу оцінки працівників, як основної складової ефективної кадрової політики**

Для оцінки працівників в ФОП Велікова О.І. застосовується рейтингове анкетування, яке проводиться на основі складання листку критеріїв оцінки працівника (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

**Лист критерії оцінки ефективності праці працівників адміністративно – управлінського апарату , його особистих та трудових якостей**

| Критерій, що підлягає оцінюванню                                                                          | Характеристика критеріїв по рівнях і оцінка в балах                                            |                                                                                                              |                                                                         | Хто дає оцінку         | Прізвище, підпис |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------|
|                                                                                                           | Високий рівень                                                                                 | Середній рівень                                                                                              | Низький рівень                                                          |                        |                  |
| 1                                                                                                         | 2                                                                                              | 3                                                                                                            | 4                                                                       | 5                      | 6                |
| Професійна майстерність (комплекс практичних і теоретичних знань, що сприяють якісному виконанню завдань) | Має високий рівень теоретичних і практичних знань і постійно працює над їхнім удосконалюванням | Має середній рівень теоретичних і практичних знань і прагне до їхнього підвищення                            | Не має достатнього рівня теоретичних і практичних знань, не підвищує їх | Безпосередній керівник |                  |
|                                                                                                           | 10 9 8                                                                                         | 7 6 5 4                                                                                                      | 3 2 1                                                                   |                        |                  |
| Виявлення творчого підходу в роботі                                                                       | Проявляє ініціативу в роботі, висуває оригінальні, принципово нові ідеї                        | Постійно вдосконалює свою роботу. Знаходить найбільш раціональні й ефективні рішення того або іншого питання | Відсутність творчої ініціативи. Формальне виконання роботи              | Він же                 |                  |
|                                                                                                           | 10 9 8                                                                                         | 7 6 5 4                                                                                                      | 3 2 1                                                                   |                        |                  |
| Самостійність у роботі                                                                                    | Роботи виконує самостійно                                                                      | Окремі роботи може виконувати самостійно                                                                     | Виконує роботи тільки під керівництвом та за допомогою керівників       | Він же                 |                  |
|                                                                                                           | 10 9 8                                                                                         | 7 6 5 4                                                                                                      | 3 2 1                                                                   |                        |                  |
| Своєчасність виконання завдань                                                                            | Роботи виконує вчасно                                                                          | Були випадки порушення строків виконання робіт                                                               | Виконує роботи в основному з порушеннями                                | Він же                 |                  |
|                                                                                                           | 10 9 8                                                                                         | 7 6 5 4                                                                                                      | 3 2 1                                                                   |                        |                  |
| Складність виконуваних робіт                                                                              | Виконує різноманітні, роботи, що починаються знову                                             | Виконує нерегулярно повторювані роботи                                                                       | Виконує однорідні, регулярно повторювані роботи                         | Безпосередній керівник |                  |
|                                                                                                           | 10 9 8                                                                                         | 7 6 5 4                                                                                                      | 3 2 1                                                                   |                        |                  |

Продовження таблиці 3.2

| 1                                                   | 2                                                                      | 3                                                                                                     | 4                                                                    | 5      | 6 |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------|---|
| Якість виконуваних робіт                            | Виконує роботу, яку не потрібно перероблювати                          | Виконує роботу, яка вимагає виправлення                                                               | Виконує роботу, що вимагає переробки                                 | Він же |   |
|                                                     | 10 9 8                                                                 | 7 6 5 4                                                                                               | 3 2 1                                                                |        |   |
| Трудова й виробнича дисципліна, відношення до праці | Наявність подяк, заохочень, висока відповідальність за доручену справу | Відсутність порушень дисципліни праці, сумлінне відношення до праці в межах функціональних обов'язків | Є зауваження по використанню робочого часу, недостатня працьовитість | Він же |   |
|                                                     | 10 9 8                                                                 | 7 6 5 4                                                                                               | 3 2 1                                                                |        |   |
| Соціально-психологічні якості                       | Має авторитет у колективі                                              | Нейтральний щодо колективу                                                                            | Створює напружену обстановку в колективі                             | Він же |   |
|                                                     | 10 9 8                                                                 | 7 6 5 4                                                                                               | 3 2 1                                                                |        |   |

Для оцінки складності виконуваних функцій відбираються ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати: характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність [31].

Питома значимість прийнятих для характеристики складності ознак вирішується в частках одиниці.

З врахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує складність змісту роботи.

Доцільно також залучати працівників у процес оцінки системи управління персоналом, яка існує в ФОП Велікова О.І.. Для цього використовують оціночний аркуш визначення політики управління персоналом в організації, зразок якого наведений у таблиці 3.2.

Останнім етапом в організації системи оцінки персоналу є встановлення її впливу на процес застосування мотиваційних факторів в діяльності працівників.

Розглянемо вплив результатів проведення оцінки працівників на розмір оплати праці, як одного з головних мотиваційних факторів у їх діяльності приклад якого наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Оцінний аркуш визначення політики організації у галузі застосування системи управління персоналом**

|          |                      |                                                                                                                                                    |
|----------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Види ЗЗП | Фінансова винагорода | Підвищення оплати<br>Премії<br>Одноразові виплати<br>Система пільг, які надаються співробітникам (безоплатна освіта, пільгова ставка кредиту тощо) |
|----------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                  |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Нефінансова винагорода                                                   | Розширення сфери відповідальності і/або повноважень<br>Збільшення кар'єрних можливостей<br>Підвищення рівня самостійності у прийнятті рішень<br>Краща організація робочого місця<br>Публічне визнання заслуг, досягнень                             |
| Величина ЗЗП                     | Співвідношення між частинами заробітної плати                            | Відсоток базової заробітної плати<br>Абсолютний розмір усієї винагороди                                                                                                                                                                             |
|                                  | Варіативність                                                            | Невизначені межі<br>Визначення максимального рівня<br>Визначення мінімального рівня<br>Нульовий бонус<br>Короткостроковий (оперативний: місячний, квартальний, річний)<br>Довгостроковий (стратегічний: 1, 2, 3 роки)                               |
|                                  | Часовий показник                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Підстави ЗЗП                     | Орієнтація на результат                                                  | Результат діяльності установи<br>Результат діяльності підрозділів<br>Комбінація обох видів результатів                                                                                                                                              |
| Критерії оцінки діяльності       | Фінансові показники                                                      | Дохід освітньої установи<br>Прямий прибуток підрозділу<br>Дохід до оподаткування (підприємства, підрозділу)<br>Обсяг повернених коштів<br>Чистий прибуток тощо                                                                                      |
| Критерії оцінки діяльності       | Нефінансові показники                                                    | Зростання продажу продукції (послуг)<br>Частка участі в ринку<br>Ступінь задоволеності потреб клієнта<br>Якість продукції (послуг)<br>Соціальна відповідальність підприємства (виробництво, що не завдає шкоди довкіллю)<br>Розвиток персоналу тощо |
| Критерії порівняння, зіставлення | Період часу                                                              | Щорічна діяльність<br>Порівняльний розвиток, розвиток у часі                                                                                                                                                                                        |
|                                  | Порівняльні показники діяльності компаній аналогічного сектора економіки | Прибуток<br>Показники попередніх періодів діяльності<br>Показники діяльності конкурентів                                                                                                                                                            |
| Визначення ЗЗП                   | Система розрахунків                                                      | Математичний підхід (формула)<br>Аналітична оцінка результатів (метод порівняння, аналіз)<br>Суб'єктивний підхід<br>Комбінований підхід                                                                                                             |
| Система виплат                   | Види виплат                                                              | Готівка<br>Інші види виплат                                                                                                                                                                                                                         |

Таблиця 3.4

**Динаміка зростання тарифної ставки оплати праці залежно від рівня  
комплексної оцінки працівників  
(бальний коефіцієнт за сумою результатів оцінки)**

| Найменування показників                                                    | Одиниці виміру | Величини показників |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                                                                            |                | 0,5                 | 1,0 | 1,5  | 2,0  | 2,5  | 3,0  | 3,5  | 4,0  | 4,5  | 5,0  | 5,5  |
| Комплексне оцінювання працівника<br>(загальний коефіцієнт за сумою балів ) | бали           |                     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Зростання розміру тарифної ставки оплати праці на основі оцінки            | %              | 2,5                 | 5,0 | 10,0 | 15,0 | 20,0 | 25,0 | 30,0 | 40,0 | 45,0 | 50,0 | 55,0 |

Таким чином ми бачимо пряму залежність між підвищенням оціночного рейтингу працівника та розміром його тарифної ставки, яка використовується при нарахуванні оплати праці.

Формування такого взаємозв'язку між результатами проведення оцінки та її впливом на тарифну ставку і загальний розмір оплати праці для ФОП Велікова О.І., що аналізується є тим основним фактором, який сприятиме підвищенню ефективності його діяльності, покращенню показників використання трудових ресурсів (зокрема продуктивності праці) та зростанню конкурентоспроможності освітнього закладу і його послуг на ринку в цілому.

У випадку вірно розробленого підходу до системи розвитку та професійної підготовки кадрів у ФОП Велікова О.І. можна усунути слабкі сторони у діяльності ФОП в цілому та підвищити рівень ефективності використання його кадрів зокрема. Запропонуємо до розгляду та практичного застосування наступні заходи:

1. На основі проведення семінарських та тренінгових занять, проведення ділових ігор покращувати розвиток та підвищувати професійну



підготовку працівників у ФОП Велікова О.І..

2. Працювати над формуванням кадрового резерву персоналу ФОП Велікова О.І..

3. Розробляти ефективну систему стимулювання щодо організації самостійного розвитку кадрів ФОП Велікова О.І..

Необхідно акцентувати увагу на тому, що особливо важливою складовою у роботі ФОП є система розвитку та зростання професійної підготовки працівників. У тих організаціях, які приділяють значну увагу цьому питанню є можливість значно підвищити рівень свого розвитку в соціально – економічному аспекті.

Для розрахунку соціально-економічної ефективності розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ФОП Велікова О.І. розрахуємо таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

**Бюджет проекту для реалізації системи заходів для розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ФОП Велікова О.І.**

| №      | Назва заходу                                                      | Сума, грн |
|--------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1      | Організація та проведення тренінгів навального характеру          | 60000,00  |
| 2      | Формування кадрового резерву                                      | 0,00      |
| 3      | Наставництво лідерів освітньої діяльності                         | 48000,00  |
| 4      | Розробка та реалізація положення про розвиток професійних якостей | 7000,00   |
| Всього |                                                                   | 115000,00 |

Бюджет проекту щодо впровадження заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки кадрів у ФОП Велікова О.І. визначений у саме у таких сумах, виходячи із фінансовано доходу, який отримало ФОП Велікова О.І. , та тих проблем, які має даний ФОП у системі побудови ефективних бізнес – процесів менеджменту персоналу.

Для розвитку та підвищенні професійної підготовки працівників в ФОП Велікова О.І. на 2024 рік заплановані заходи, загальна сума яких становить 115 000 грн.

Витрати на персонал по ФОП Велікова О.І. за рік дорівнюватимуть:

$$Z_{\text{заг}} = 115000 \text{ грн.}$$

Через розрахунок терміну окупності витрат визначимо економічну ефективність запропонованих заходів.

Спочатку розрахуємо якими будуть під час впровадження проекту норми ефективності. Таким показником є загальна економічна ефективність проектних рішень, яка визначається розміром економічного ефекту.

$$E = \Pi - Z \quad (3.1)$$

де  $E$  – розміру економічного ефекту, грн.;

$\Pi$  – дохід від реалізації за визначений період, грн.;

$Z$  – фінансові та матеріальні витрати на діяльність ФОП Великова О.І., що відображає сукупні витрати в основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси, грн.

$$E = 90900 \text{ грн} - 68500 \text{ грн} = 22400 \text{ грн}$$

Термін окупності загальних капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T_o = K \div E \quad (3.2)$$

де  $T_o$  – термін окупності загальних капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки кадрів ФОП Великова О.І., місяців;

$K_o$  – сума капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки кадрів ФОП Великова О.І., грн.;

$E$  – економічна ефективність капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки кадрів ФОП Великова О.І., грн.

$$T_o = 115000 \div 22400 = 5,13 \text{ місяці}$$

Проведені розрахунки вказують на ефективність всіх запропонованих заходів щодо розвитку та підвищення професійної підготовки кадрів ФОП Великова О.І.. Сума витрат, яка буде понесені на їх проведення окупляться менше ніж за пів року.

Отже, соціальна ефективність розроблених та запропонованих нами заходів по вдосконаленню системи розвитку та підвищенню професійної підготовки кадрів у ФОП Велікова О.І. буде полягати в наступному:

- індивідуальні здібності кожного працівника стануть у центрі уваги всіх бізнес – процесів кадрового менеджменту на підприємстві, акцент буде спрямований саме на їх реалізацію та розвиток;
- ефективність та своєчасність функціонування ФОП Велікова О.І. без затримки комерційної та торгівельної діяльності буде забезпечена на основі формування кадрового резерву працівників ФОП Велікова О.І.;
- покращення якісного складу кадрів в ФОП Велікова О.І..

Аналітичне дослідження ефективності у процесі реалізації заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників дозволить керівництву ФОП Велікова О.І. у майбутньому ухвалювати зважені рішення про подальше планування та реалізацію системи удосконалення професійних якостей працівників.

### **3.2 Удосконалення системи мотивації для ФОП Велікова О.І.**

Головну проблему управління персоналом у даній сфері становить брак кадрів. Наразі говорити про стандартні методи удосконалення кадрової роботи персоналом у ФОП Велікова О.І. складно, адже серед напрямків такої роботи за мирного часу можна виділити такі як :

- мотивація (матеріальна та моральна);
- оцінка персоналу;
- атестація;
- навчання та ін.

Всі ці складові удосконалення управлінської системи щодо організації кадрів на підприємстві наразі є неактуальними через головну причину – брак кадрів не лиш в даній галузі, але в країні в цілому. Кожен працівник, як свідомий громадянин своєї країни зараз самотивований до здійснення ефективної трудової діяльності.

Так, наразі частина співробітників досліджуваного підприємства захищають Україну в лавах ЗСУ та тер оборони. На фоні викликів воєнного часу, актуально, як ніколи, зберегти централізоване гнучке регулювання та управління як економічною та виробничою діяльністю так і в цілому управління персоналом зробити централізованим.

Головним мотиватором в діяльності працівників на сучасному етапі існування нашої країни є забезпечення належного рівні оплати праці на підприємстві та забезпечення працівників згідно умов воєнного стану необхідними речами для безпечної організації та здійснення ними своїх трудових обов'язків.

Проведемо планування структури та динаміки фонду оплати праці в ФОП Велікова О.І. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз показників оплати праці ФОП Велікова О.І. на 2024 р.**

| Показники                                                | Роки    |                 | Абсолютне відхилення, +/ – | Відносне відхилення, % |
|----------------------------------------------------------|---------|-----------------|----------------------------|------------------------|
|                                                          | 2021    | Прогноз на 2024 |                            |                        |
| Фонд оплати праці                                        | 12896,7 | 13202,5         | +305,8                     | 102,3                  |
| в т. ч. основна заробітна плата, тис. грн                | 11421,2 | 11489,1         | +67,9                      | 104,8                  |
| Середньооблікова чисельність, чол.                       | 106     | 100             | -6,0                       | 94,3                   |
| Загальна кількість люд.-годин відпрацьована працівниками | 212212  | 200200          | -12012                     | 94,3                   |
| Середньомісячна оплата праці працівників, грн..          | 12270,7 | 12700,5         | +429,8                     | 103,5                  |

Аналізуючи дані таблиці 3.5, зазначимо, що позитивним є зростання ФОП у на плановий рік порівнюючи з 2021 роком на 10,6 %, або на 305,8 тис. грн. В умовах війни це явище є позитивним, тому що відбувається скорочення чисельності працівників на даному підприємстві.

Проведемо прогностні розрахунки структури заробітної плати (табл.3.7).

Таблиця 3.7

**Прогнозні розрахунки складу та структури заробітної плати  
працівників ФОП Велікова О.І. на 2024 рік , тис. грн.**

| Складові фонду оплати праці                                 | Роки    |                 | Абсолютне відхилення, +/- | Відносне відхилення, % |
|-------------------------------------------------------------|---------|-----------------|---------------------------|------------------------|
|                                                             | 2021    | Прогноз на 2024 |                           |                        |
| Загальний фонд оплати праці в т. ч                          | 12896,7 | 13202,5         | +305,8                    | 102,3                  |
| Основної заробітної плати                                   | 11421,2 | 11489,1         | +67,9                     | 104,8                  |
| Фонд додаткової заробітної плати, в т. ч:                   | 11933,7 | 11040,3         | +46,6                     | 114,4                  |
| надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 11203,7 | 11194,5         | -9,2                      | 95,5                   |
| премії та винагороди, що носять систематичний характер      | 11451,4 | 11453,1         | +1,7                      | 100,4                  |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього              | 11541,8 | 11673,1         | +131,3                    | 124,3                  |

З проведених розрахунків можна зробити висновки, що Фонд додаткової заробітної плати матиме позитивну тенденцію до зростання, що особливо є особливо актуальним у часи війни.

Заплануємо компенсаційні та інших заохочувальних виплат (табл.3.8).

Таблиця 3.8

**Прогноз структури компенсаційних та інших заохочувальних  
виплат працівників ФОП Велікова О.І. на 2024 рік, тис. грн.**

| Показники                                            | Роки    |                 | Абсолютне відхилення, +/- | Відносне відхилення, % |
|------------------------------------------------------|---------|-----------------|---------------------------|------------------------|
|                                                      | 2021    | Прогноз на 2024 |                           |                        |
| Фонд оплати праці                                    | 12896,7 | 13202,5         | +305,8                    | 102,3                  |
| В тому числі заохочувальні та компенсаційні виплати, | 1541,8  | 1673,1          | +131,3                    | 124,3                  |
| з них:                                               | 1386,0  | 1485,5          | +103,8                    | 125,8                  |
| матеріальна допомога                                 |         |                 |                           |                        |
| соціальні пільги, що носять індивідуальний характер  | 1155,8  | 1187,6          | +31,8                     | 120,4                  |

Отже, на основі наведених даних бачимо, що компенсаційні та інші заохочувальні виплати у 2024 р. повинні зрости на 131,3 тис. грн. (на 24,3 %).

Запропонована оптимізація структури заробітної плати в таблиці 3.7 є досить виваженою, тому що передбачає майже однакове співвідношення фонду основної заробітної плати та фонду додаткової заробітної плати у сумі із заохочувальними виплатами.

Таблиця 3.9

**Оптимізація структури заробітної плати працівників  
ФОП Велікова О.І на 2024 рік, тис. грн.**

| Елементи фонду оплати праці                          | Планове скориговане значення відповідному році, тис. грн.. |         |         |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------|---------|
|                                                      | 2020 р.                                                    | 2021 р. | 2024 р. |
| Сукупний ФОП (100%), в т. ч:                         | 12014,6                                                    | 12896,7 | 13202,5 |
| Основна ЗП (47,5 %)                                  | 1956,9                                                     | 11375,9 | 12161,7 |
| Фонд додаткової заробітної плати (32,5%)             | 1654,7                                                     | 1941,4  | 1880,7  |
| Інші заохочувальні та компенсаційні виплати (20,0 %) | 1402,9                                                     | 1579,3  | 1160,1  |

В результаті таких планових розрахунків утворюються зарезервовані фінансові ресурси для організації матеріального стимулювання працівників в результаті підвищення ефективності їхньої праці.

Перебудова організації заробітної плати в ФОП Велікова О.І. у відповідності з вимогами військового стану передбачає вирішення таких завдань:

- оптимізація співвідношень в оплаті праці працівників;
- підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні і використанні резервів зростання ефективності своєї праці при виключенні можливості одержання незароблених грошей;
- усунення випадків зрівнялівки в оплаті праці;
- досягнення прямої залежності заробітної плати від індивідуальних кінцевих результатів праці

Таким чином, можна констатувати, що в ФОП Велікова О.І. застосовуються як матеріальні так і нематеріальні методи мотивацій персоналу:

- безкоштовне страхування, яке надається у вигляді медичних карток на отримання медичного страхування;
- оплачуване навчання з питань охорони праці;
- надання транспортного засобу для виконання обов'язків;
- надання відпочинку для дітей від ФОП.

### **Висновки до розділу 3**

Ми знайшли цілу низку недоліків по вищевказаним пунктам, які негативно впливають на систему управління персоналом та розвиток ФОП Велікова О.І. в цілому. До них можна віднести, такі як : неякісні умови праці; труднощі у порядку формування професійного, кваліфікованого кадрового ресурсу; методи матеріальної мотивації використовуються в недостатньому обсязі; високий показник плинності персоналу; система організації здійснення винагородження зовсім недосконала.

Кадрова політика по відношенню до персоналу ФОП Велікова О.І. буде ефективною за таких умов: покращення кадрового резерву у вищій ланці управління; пошук та можливість просування по службі працівників, які мають лідерські якості; застосування політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; збереження кадрового ядра персоналу ФОП Велікова О.І.; залучення перспективних працівників зі сторони.

На основі поданої в даному розділі інформації необхідно зазначити, що нами було виявлено ряд недоліків в організації системи управління кадрами.

В процесі удосконалення системи управління персоналом в ФОП Велікова О.І. не остання роль повинна бути приділена і діяльності HR-менеджера в кадровому управлінні.

## ВИСНОВКИ

За сучасних умов повномасштабного військового вторгнення росії, в яких опинилася Україна, менеджер повинен чітко розуміти, що ефективність діяльності підприємств та організацій не залежно від сфери діяльності та форм бізнесу безпосередньо залежить від грамотного та ефективного управління персоналом, а також від того, яку саме політику в управлінні персоналом застосовувати у критичних ситуаціях, викликаних війною. Не знаючи основ управління трудовими ресурсами, керівник не зможе розробити правильну стратегію розвитку та оцінити, наскільки прийняте рішення виявиться правильним і продуктивним. Саме тому поняття кадрової роботи на різних етапах життєвого циклу організації є актуальним, як передбачуване явище з певною послідовністю в часі, яке можна спрогнозувати і на основі цього вчасно вжити необхідних заходів.

Управління персоналом (у більш сучасному варіанті – управління людськими ресурсами – Human Resources Management) перетворилося на одну з найважливіших областей менеджменту.

Щоб досягти успішної діяльності компанії, недостатньо просто найняти висококваліфікованих працівників, необхідно ще й організувати їхню роботу так, щоб вона була максимально ефективною. Тому дуже важливо вибрати правильну стратегію управління персоналом, що дозволить підприємству отримати найбільший прибуток.

Управління персоналом організації – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням тих, змін що відбуваються, а також майбутніх змін у її зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Під час розгляду однієї з основних продуктивних сил суспільства сучасні вчені оперують сукупністю економічних категорій, такими як «робоча сила», «трудові ресурси», «людський капітал», «трудовий



потенціал», «людські ресурси», «кадровий потенціал» та інші. Саме в цих поняттях характеризуються з різних боків відносини між підприємцем як споживачем здатності до праці та працівником як власником однієї з найважливіших для підприємця складових циклу руху капіталу – здатністю до праці, т. то до трудової діяльності. Все це передбачає формування ефективної кадрової політики на підприємстві.

Нині зростає самостійність підприємств, установ та організацій їх економічна та правова відповідальність. За сучасних умов господарювання результативність та ефективність діяльності підприємств та організацій залежить від наявних у їх розпорядженні ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових. Особливого значення набуває роль менеджменту персоналу як рушійної сили у забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства.

За сучасних умов ринкової діяльності не завжди кадровий менеджмент здійснюється системно і на плановій основі. Принципи та цінності, які лежать в основі роботи з кадрами, можуть бути не чітко сформульованими, або не пов'язуватися зі стратегією компанії.

Існуючі системи мотивації працівників бувають складними для розуміння і розрахунків, а також існує загроза щодо складності у визначенні їх ефективності. В результаті може виникнути ситуація, коли ефективність роботи знижується в цілому по підприємству, в установі чи організації, зростає плинність кадрів, і як наслідок – деякі вакансії залишаються багато місяців не закритими.

Така ситуація може спричинити зниження ефективності діяльності підприємства та викликати зростання реальних витрат на персонал (навіть якщо фонд заробітної плати зменшуватиметься). Саме тому за таких умов необхідно звернути увагу на побудову механізму ефективних бізнес – процесів в системі кадрового менеджменту.

Кадровий менеджмент – одна з найнеобхідніших складових у роботі будь-якого підприємства, установи чи організації. В свою чергу, бізнес-

процес – це діяльність з управління кадрами, що періодично повторюється і результатом якої є створення трудового ресурсу з високою якістю. Головною умовою такої діяльності є те, що бізнес-процес необхідно організувати таким чином, щоб усі співробітники підприємства відчували себе комфортно та могли працювати з високим рівнем ефективності своєї праці, що стане наслідком зростання рівня прибутковості підприємства в цілому.

В першому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті основні поняття, цілі та завдання кадрової політики на підприємстві, визначено зміст кадрового потенціалу підприємства та основні чинники його формування і використання а також проведено характеристику процесу застосування системи матеріального заохочення як засобу формування ефективної кадрової політики.

В другому розділі був проведений аналіз кадрової політики у ФОП Велікова О.І., розглянуто основні засади організації кадрової політики в ФОП Велікова О.І. та проаналізовано процес мотивації і оплати праці в ФОП Велікова О.І. як головного елементу кадрової політики.

Третій розділ містив напрацювання основних шляхів удосконалення системи управління персоналом в ФОП Велікова О.І.. Було визначено особливості удосконалення процесу оцінки працівників, як основної складової ефективної кадрової політики та основні напрямки удосконалення системи мотивації для ФОП Велікова О.І..

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ :

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. К., 2017. 316 с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. Тернопіль: Лілея, 2014. 292 с.
3. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ, 2011. 613 с.
4. Балакірева Р.С. Управління, економіка, право України : Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 210 с.
5. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. м К.: Знання, 2015. 140 с.
6. Ведерніков Ю.А. Греку В.С. Теорія управління : Навч. посібник. – 4-е вид., доп. і перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. 224 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом. К. Істина, 2017. 500 с.
8. Гелей С.Д. , Рутар С. М. Менеджмент організацій: Навч. посіб. 6-те вид. К.: Знання, 2016. 309 с.
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2017. 624 с.
10. Гусарєв С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. К.: Всеукраїнська асоціація видавництв «Правова єдність», 2017. 270 с.
11. Дергачова В. Г. Практика управлінської діяльності: Навчальний посібник. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2018. 369 с.
12. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. 828 с.
13. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2014. 542 с.
14. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. К.: Київ. нац.

торг.-екон. ун-т, 2016. 107 с.

15. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016, 247 с.

16. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. К.: Лібра, 2014. 207 с.

17. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2018. 224 с.

18. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», КОО, 2015, 556 с.

19. Костенко Т.Д., Підгора С.О., Рижигов В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Трудові ресурси сучасного підприємства: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2018, 400 с.

20. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2017. 556 с.

21. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор, 2015. 304 с.

22. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. – Львів: «Центр Європи», 2013. 176 с.

23. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2019. 360 с.

24. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: – К.: Вища школа, 2016. 311 с.

25. Михайлова Л. І. Управління персоналом. С. Козацький вал, 2013. 416с.

26. Мерзляк А. В., Михайлов С. П. Економіка праці і СРВ: Навч. посіб. / Під ред. професора Є. П Михайлова. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 240 с.

27. Нагаєв В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. Харків, 2014. 632с.

28. Пащенко Л. Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник / ЛН Пащенко. Львів: «Магнолія», 2019. 260с.

29. Подсолонко Е. Менеджмент: теорія та практика. К.: Вища школа, 2017. 367с.
30. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2021. № 1 (6). С. 172-177.
31. Річні звіти фінансової та виробничо – господарської діяльності ФОП Велікова О.І. за 2019 – 2022 р. р.
32. Саакян А. К. Управління персоналом. К., Брама, 2014. 642с.
33. Савельєва В. С. Управління персоналом. К., Професіонал, 2015. 335с.
34. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 12. С. 132-139.
35. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2017. № 1(19). С. 226-235.
36. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
37. Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. № 51. С. 101- 107.
38. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій менеджмент персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С.156-158.
39. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. 315 с.
40. Терещенко В. І. Наука керувати.К.: Знання, 2014. 664с.