

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

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БАРХАН»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Каравасілі Анастасії Віталіївни
Керівник: к.е.н., доц. Сорока Л. М.
Рецензент:

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 15 від «06» червня 2024 р.

Завідувач кафедри

[Signature]

(підпис)

Кортіца Т. К.

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«26» червня 2024 р.

Оцінка 43

(за столальною шкалою)

добре

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[Signature]

(підпис)

Зробедко С. І.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| Вступ | 4 |
| РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ | |
| ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА..... | |
| 1.1. Сутність і зміст кадрової політики підприємства..... | 6 |
| 1.2. Особливості формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах..... | 17 |
| 1.3. Методи та інструменти оцінки кадрової політики підприємства.. | 25 |
| Висновки до розділу I..... | 32 |
| РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ | |
| «БАРХАН»..... | |
| 2.1. Комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «Бархан»... | 34 |
| 2.2. Аналіз існуючої кадрової політики ТОВ«Бархан»..... | 45 |
| 2.3 Аналіз ефективності існуючої кадрової політики ТОВ«Бархан».. | 51 |
| Висновки до розділу II..... | 61 |
| Розділ III ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ | |
| ТОВ «БАРХАН»..... | |
| 3.1. Цільові напрямки формування ефективної кадрової політики підприємства..... | 63 |
| 3.2. Ефективність формування кадрової політики ТОВ «Бархан»..... | 70 |
| Висновки до розділу III..... | 79 |
| ВИСНОВКИ..... | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 84 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що кадрова політика на сучасному підприємстві є визначальним і вирішальним фактором успішності та конкурентоспроможності підприємства.

Кадрова політика при правильному застосуванні не тільки може ефективно контролювати ситуацію сьогодні, а й моделювати її розвиток на середньо- та довгострокову перспективу, вживаючи відповідних заходів. Володіючи гнучкістю, вона може адаптуватися, змінюватись та пристосовуватися до змін у потребах підприємства, реагувати на зовнішні фактори, приймаючи необхідні рішення щодо роботи з персоналом/

Кадрова політика – це сукупність усіх методів та засобів роботи з персоналом, для досягнення поставлених завдань відповідно до стратегії підприємства. Мета кадрової політики – забезпечення оптимальних процесів оновлення, збереження та розвитку необхідного якісного та кількісного складу кадрів організації [4, с. 12].

У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні та виборі такого типу кадрової політики, який за своєю суттю та змістом є найважливішим кадровим управлінським рішенням, оскільки визначає одержання позитивного синергетичного ефекту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Визначення сутності поставленої у дослідженні проблеми та пошуку шляхів підвищення ефективності кадрової політики у своїх дослідженнях здійснювали численні автори, зокрема: Балабанова Л. В., Бутенко І. А., Веснин В. Р., Виноградський М. Д., Криворученко А. Г., Крисюк С. В., Крушельницька О. В., Стец В. А., Спивак В. А. та інші.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо формування ефективної кадрової політики підприємства ТОВ «Бархан».

Відповідно до поставленої мети, виділено коло завдань:

- розглянути теоретичні аспекти кадрової політики підприємства;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бархан»;
- провести оцінку ефективності кадрової політики підприємства;
- розробити напрямки щодо формування ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан».

Об'єктом дослідження є кадрова політика ТОВ «Бархан».

Предметом дослідження є соціально-економічні відносини, які виникають в процесі формування ефективної кадрової політики.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці та розробки вітчизняних та зарубіжних фахівців з проблем ефективності формування кадрової політики на підприємстві, методичні матеріали науково-практичних конференцій, фінансова та статистична звітність підприємства,

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи, що включають як теоретичні, так і емпіричні. Серед теоретичних методів у дослідженні використані методи аналізу, узагальнення, дедукції та індукції, а також моделювання механізму кадрової політики. Емпіричні методи включають спостереження та метод вивчення документів. Економіко - математичні та статистичні методи використовувалися для розрахунків економічних показників.

Практична значимість даного дослідження полягає у розробці методики щодо формування ефективної кадрової політики підприємства та подальшого практичного застосування результатів роботи у стратегічній діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження.

Структура роботи: робота складається зі вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст кадрової політики підприємства

В умовах високого ступеня невизначеності та ризику підприємства будь-якої сфери діяльності націлені на забезпечення сталого функціонування та розвитку. Забезпечити це досить складно. Підприємства повинні вибудовувати свою діяльність у трендах, що задаються політикою держави у сфері впровадження інновацій та підвищення якості виробленої продукції або послуг. Динамічні характеристики розвитку зовнішнього середовища підприємства визначають потребу у посиленні кадрового потенціалу, оскільки персонал стає одним із ключових факторів, що дозволяють підприємству стабільно функціонувати нині. Відправною точкою у формуванні та посиленні кадрового потенціалу підприємства виступає кадрова політика. Саме вона безпосередньо впливає на організацію та реалізацію всього процесу роботи з персоналом [10, с.18] .

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, поняття «кадрова політика» відображені у роботах таких авторів, як Балабанова Л.В. Веснин В.Р. Крушельницька О.В. 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 (рис. 1.1).

| Автор | Визначення поняття «Кадрова політика» |
|--------------------------------------|--|
| Балабанова Л.В. | Кадрова політика - це система принципів, ідей , що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи . Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляються власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою [4, с. 126] |
| Воронкова В.Г | Кадрова політика підприємства – це система поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення продуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [10, с.39]. |
| Єремїна Б.Л. | Кадрова політика - це головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства [16, с.51]. |
| Криворучко О.М., Водолажська Т.О. | Кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об’єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили [21, с.104]. |
| Крушельницька О.В. | Кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [22, с.38]. |

Рис. 1.1 Визначення поняття «Кадрова політика»

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[44].

Кадрова політика останніх років зазнала серйозних змін і повністю відповідає стратегії розвитку підприємства. Дефіцит кваліфікованої робочої сили призвів до відмови від думки, що робота з кадрами носить лише адміністративний характер [44]. Організація відносин між керівництвом та підлеглими, а також їх спільної діяльності є однією з основних проблем кадрової політики. Достатньо важкими є питання, пов'язані з визначенням у процесі роботи підприємства ролей суб'єктів організації, завдань, форм, змісту їхньої діяльності, методів та принципів їх взаємодії [6].

Кадрова політика підприємства – це основний напрямок роботи з кадрами на підприємстві, а також сукупність методів, способів, форм, за допомогою яких можна сформувати механізм розробки цілей та завдань підприємства, які будуть спрямовані на зростання та розвиток кадрового потенціалу.

Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення, збереження та розвитку необхідного якісного та кількісного складу кадрів підприємства [13, с. 157].

Для досягнення поставленої мети особливо важливо забезпечити гідну організаційну та виробничу поведінку співробітників організації загалом та окремо взятого співробітника особисто.

Кадрова політика націлена на співробітників підприємства, а також служить ефективною реалізацією його діяльності, тобто можна сказати, що кадрова політика – це напрямок кадрової роботи, кадрової служби організації з урахуванням усіх методів, принципів зміцнення та розвитку кадрового потенціалу.

Структура кадрової політики складається із складових у галузі управління персоналом, пов'язаних з різними областями щодо персоналу.

У таблиці 1.1 представлені області, із якими пов'язана кадрова політика підприємства, і ті, що входять до її структури.

З таблиці 1.1 видно, що кадрова політика охоплює практично всі сфери управління персоналом, і базується на правових та організаційних засадах, що дозволяє ефективно реалізовувати процес діяльності підприємства [17, с. 136].

Таблиця 1.1

Області управління персоналом, які ґрунтуються на кадровій політиці підприємства організації

| Напрямки | Взаємозв'язок |
|---|---|
| Планування потреби в персоналі (відбір, прийом) | кількісний та якісний склад працівників підприємства планується на початковій стадії створення фірми, коли на основі кадрової політики необхідно підбирати та відбирати персонал в залежності від мети діяльності підприємства, відповідно з посадовими інструкціями, з професійними навичками і вміннями та стилем керівництва |
| Мотивація, адаптація | сукупність методів і форм, виходячи з кадрової політики, на основі яких відбувається процес адаптації працівників, а потім і процес мотивації, виходячи з принципів підприємства |
| Навчання | кадрова політика формує вимоги до робочої сили в процесі трудової діяльності (до освіти у тому числі). |
| Атестація | проводиться на основі визначення професійної компетентності працівників для тієї чи іншої діяльності, визначення знань, необхідних для виконання даного виду діяльності. |
| Управління трудовою кар'єрою | кадрова політика формує ставлення до внутрішньоорганізаційного руху кадрів. |
| Залучення та утримання молодих фахівців | важливо приділяти велику увагу їх залученню та утриманню на підприємстві: забезпечувати поступове залучення до всіх сфер професійної діяльності та сприяти професійному розвитку |
| Розвиток персоналу | <ul style="list-style-type: none"> - необхідність періодичного перегляду посадових інструкцій щодо постійного розвитку персоналу; - самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання; - здатність та можливість саморозвитку |

Кадрова політика має бути зафіксована в локальних та інших нормативно-правових актах компанії, це можуть бути як окремі документи, так і одне загальне положення про кадрову політику, в якому будуть

висвітлені необхідні аспекти системи управління персоналом, які, як правило, необхідно розвивати та усувати проблемні місця, пов'язані з цими напрямками [12. с. 58].

До положення можуть входити основні підходи щодо планування складу персоналу, принципи підбору та просування співробітників, основні вимоги до системи навчання в компанії, мотивація та атестація персоналу, просування та розвитку персоналу, залучення та утримання молодих спеціалістів [31].

У тому випадку, якщо на підприємстві немає окремих положень про ці напрями, це відбивається у положення про кадрову політику.

Якщо ж кадрова політика залишається без супроводу регламентуючих документів усіх сфер управління, на чому і тримається вся діяльність та функціонування підприємства, то кадрова служба не здатна і не компетентна у питанні розробки програм, прогнозу подальшого розвитку персоналу.

Кадрова політика традиційно асоціюється з різними сферами управління персоналом: політикою підбору та розстановки кадрів, оплати праці та винагород, навчання персоналу, комунікативною політикою тощо. Це відображає і пріоритети управління персоналом, і ідеологію, і методологічні підходи до вирішення проблем управління персоналом [31].

Основні завдання кадрової політики :

- 1) забезпечувати підприємство досвідченими високо кваліфікованими та зацікавленими працівниками;
- 2) ефективно використовувати майстерність та потенційні можливості кожного працівника;
- 3) створювати у створенні умови найповнішого задоволення персоналу своєю роботою;
- 4) стимулювати та підтримувати прагнення кожного працівника до збереження сприятливого клімату на виробництві;
- 5) підтримувати серед працівників інтерес до досягнення спільної вигоди свого колективу та підприємства в цілому.

Очевидно, що дуже актуальним зараз стає усвідомлення необхідності та стратегічної значущості кадрової політики, як певного зведення системи принципів, методів і критеріїв, цілей, норм і правил, які забезпечують відповідність людського ресурсу організаційної стратегії [41]. Усвідомлення того, що розробка кадрової політики організації – це не разовий захід, а постійна та цілісна стратегія роботи в галузі управління соціально-трудохими відносинами, що забезпечує створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу працівників, здатних адекватно реагувати на виклики ринку та оцінювати позиції в конкурентному середовищі. Кадрова політика – це не декларативний документ.

У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці та виборі такого типу кадрової політики, який за своєю суттю та змістом є найважливішим кадровим управлінським рішенням, оскільки визначає одержання позитивного синергетичного ефекту.

У спеціалізованій літературі зустрічаються принципи кадрової політики, подані у таблиці 1.2 [44].

Таблиця 1.2

Принципи кадрової політики

| Принципи | Зміст |
|---------------|--|
| Науковість | Використання всіх сучасних наукових розробок у даній області, які могли б забезпечити максимальний економічний та соціальний ефект |
| Комплексність | Охоплення всіх сфер кадрової діяльності та всіх категорій працівників |
| Системність | Облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи; необхідність обліку економічного та соціального ефекту (як позитивного, так і негативного), впливу того або іншого заходу на кінцевий результат |
| Ефективність | Будь які витрати на заходи в цій сфері повинні окупатися результатами господарської діяльності |
| Методичність | Якісний аналіз варіантів рішень, особливо в тих випадках коли є ряд взаємовиключних методик. |

На формування та розвиток кадрової політики впливають зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх факторів можна віднести такі фактори, які підприємство не в змозі само контролювати та змінювати їх, але в той же час воно повинне враховувати їх для правильного визначення всіх своїх потреб в персоналі та оптимальних джерел покриття таких потреби [28]. Чинники внутрішнього середовища - це фактори, які піддаються процесу контролю та управління впливу з боку підприємства (рис. 1.2)

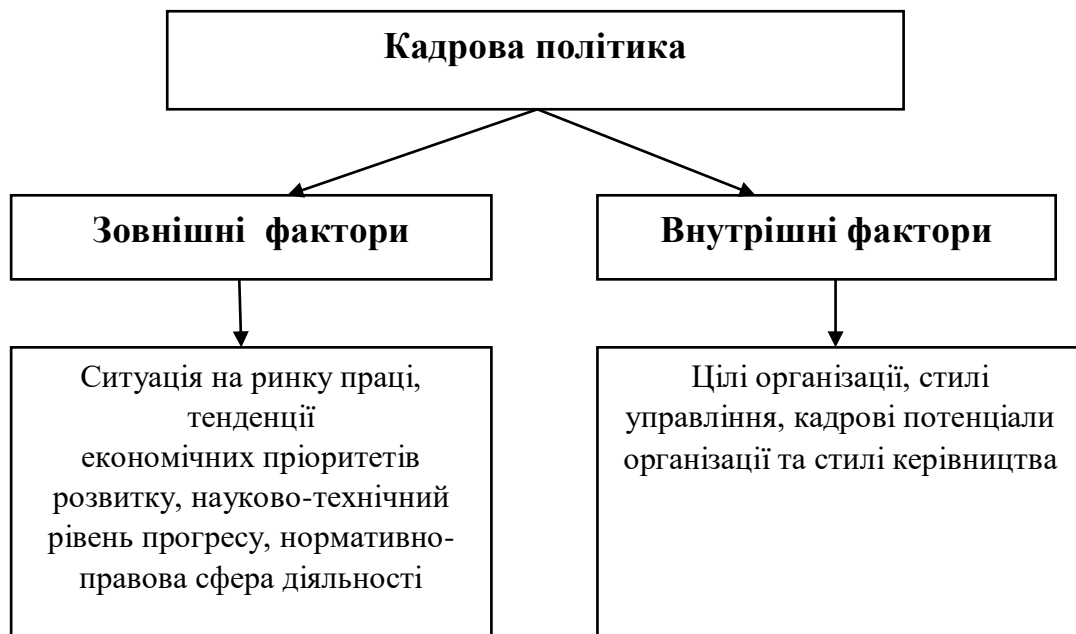


Рис. 1. 2 Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування та розвиток кадрової політики

Напрями кадрової політики збігаються з напрямками кадрової роботи на конкретному підприємстві. Іншими словами, напрями кадрової політики конкретного підприємства відповідають функціям системи управління персоналом, яка діє на цьому підприємстві.

Головна мета кадрової політики полягає у забезпеченні оптимального балансу між процесом оновлення та збереження чисельного та якісного

кадрового складу у чіткій відповідності до потреб підприємства та вимогам законодавства та ринку праці [7, с. 180].

Підприємство, що враховує основні положення елементів кадрової політики, зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на його діяльність, визначає свою власну кадрову політику, за якою будуть досягатися цілі та завдання у його діяльності, при цьому кадрова політика враховує можливості кадрового складу.

Метою кадрової політики підприємства є створення збалансованості процесу збереження та розвитку персоналу підприємства відповідно до цілей підприємства (рис. 1.3) та врахуванням професійних потреб співробітників у суворій відповідності до нормативно-правової та законодавчої бази України.

Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом підприємства.

Проблема формування ефективної кадрової політики є надзвичайно актуальною. Це пов'язано з наступними обставинами:

- по-перше, сучасні умови життя сформували певні вимоги суспільства до умов праці;
- по-друге, нині конкуренція переходить на кадровий рівень;
- по-третє, беззаперечним є потенціал правильно сформованої кадрової політики, яка дозволяє забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів.

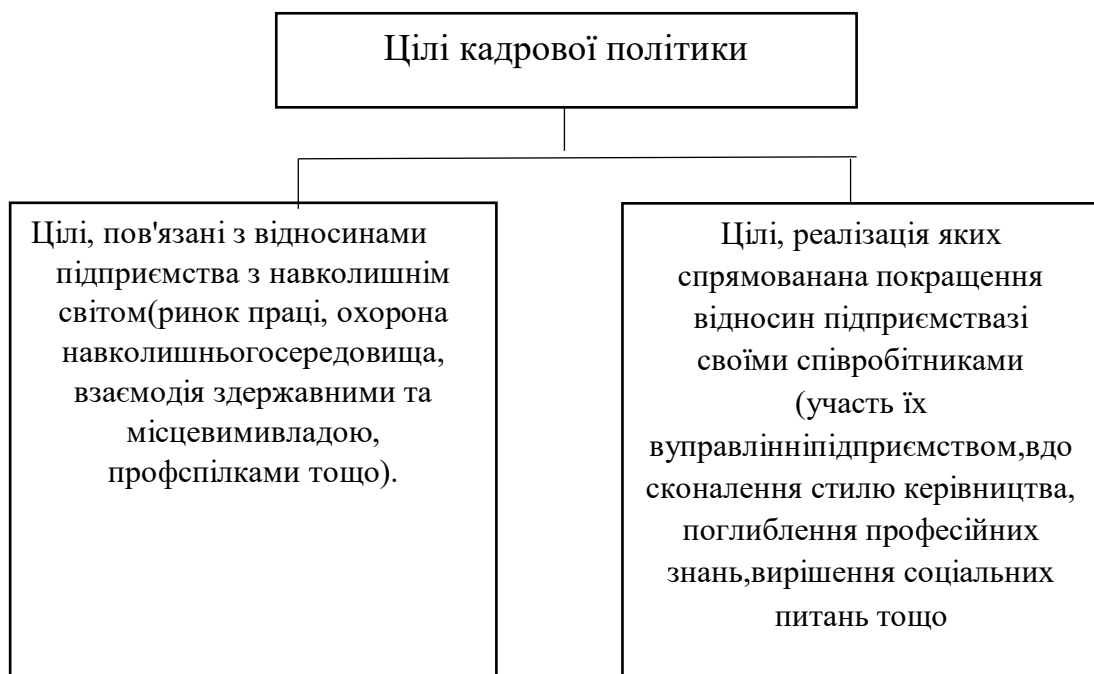


Рис. 1.3Цілі кадрової політики підприємства [34]

Напрями кадрової політики збігаються з напрямками кадрової роботи на конкретному підприємстві. Іншими словами, напрями кадрової політики відповідають функціям системі управління персоналом, що діє на підприємстві. [28, с.175].

Кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка була б орієнтована на отримання не тільки лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативно - правових актів та рішень уряду.

Поняття «кадрова політика» можна розглядати як у широкому, так і вузькому сенсі. У першому випадку воно представляє собою систему осмислених і сформульованих і правил, які формують людські ресурси, відповідно до довгострокової стратегії фірми.

У другому – це набір певних правил, обмежень та побажань, які часто бувають неусвідомленими та реалізуються як за безпосередньої взаємодії співробітників, так і в процесі взаємин між працівниками та підприємством загалом.

Аналізуючи існуючу кадрову політику на конкретних підприємствах можна здійснити угруповання за двома чинниками наступним чином, пов'язуючи перший з рівнем інформованості про норми та правила, що лежать в основі кадрових заходів, які дозволяють виділити такі види кадрової політики, як: пасивна, реактивна, профілактична, активна (рис.1.4).

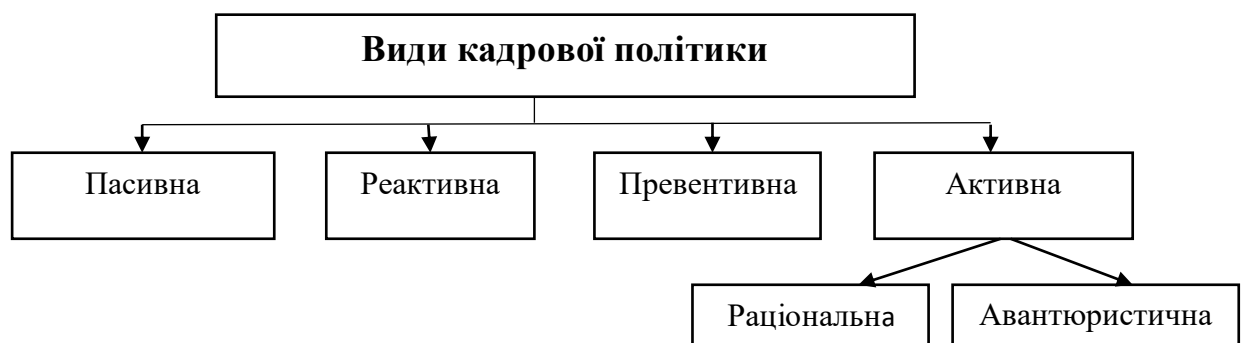


Рис. 1.4 Види кадрової політики [32]

Пасивною кадрова політика є в тому випадку, якщо у управлінському складі підприємства не має програми дій у відносно кадрового складу, кадрова робота ведеться за наслідками, які усуваються у стихійному порядку. Діагностика кадрової ситуації також здійснюється ситуативно. Адміністрація та керуючий персонал діють в екстрених ситуаціях, коли конфлікти вже перебувають у відкритій фазі. Їх прагнуть погасити будь-яким шляхом, не звертаючи уваги на наявні причини та можливі наслідки.

Реактивною можна називати таку кадрову політику, за якої на підприємстві є контроль за станом роботи з кадрами. Виявляються ознаки неблагополуччя, причини конфліктів, недостатній рівень мотивації) працівників. Адміністрація в даному випадку володіє ситуацією, керівники вживають заходів щодо нормалізації обстановки, ліквідації конфліктів та аналізі їх причин.

Превентивною кадрову політику називають тоді, коли в адміністрації розроблено реальні прогнози розвитку ситуації. У служби з персоналу є не лише засоби діагностики, а й прогнозування. Робиться прогноз на середньостроковий період.

Програми підприємства включають прогнози у кадрах у якісному та кількісному вираженні. Такі прогнози розроблені на найближчі та середньострокові період, також вже сформульовані цілі та завдання розвитку кадрового складу.

Найбільш ефективною є активна кадрова політика. За її наявності на підприємстві присутні не тільки прогноз, а й методи та прийоми досягнення цілей та завдань роботи з кадрами. Кадрова служба знає як впливати на співробітників, вона може розробляти антикризові кадрові програми. Моніторинг кадрової ситуації проводиться постійно. На його

основі коригуються наявні програми, які враховують зовнішні та внутрішні чинники.

Можна виділити два види активної кадрової політики: раціональну та авантюристичну.

Раціональною кадрова політика називається тоді, коли у керівництва є повноцінний аналіз, на основі якого розроблено обґрунтований прогноз кадрових ситуацій та передбачає існуючі засоби впливу на них. Потреба в кадрах прогнозується та планується на середньостроковий та довгостроковий період [32].

Раціональна кадрова політика підприємства передбачає:

- 1) гнучкість форм включення фахівців під час вирішення завдань на певному етапі реалізації проекту;
- 2) реалізацію всередині підприємства мобільної стратегії при управлінні персоналом. Враховуються кілька напрямів діяльності підприємства чи кілька проектів.

Дана кадрова політика має на увазі постійну зміну складу виконавців, яка безпосередньо залежить від переходу підприємства від однієї стадії розвитку на іншу стадію, дозволяючи будувати довгострокові перспективи кар'єрного зростання своїх співробітників [29, с.177].

Авантюристична кадрова політика характеризується відсутністю у керівництва підприємства якісного аналізу діяльності кадрової служби, відсутність обґрунтованого прогнозу розвитку, цілі роботи з персоналом виражені емоційно, але мало аргументовано. З цією метою і будується план роботи з персоналом.

Наслідки реалізації такого плану можуть негативно позначитися на функціонуванні підприємства та призвести до відтоку кадрів та зниження продуктивності праці.

Розглядаючи другий чинник з погляду ступеня відкритості підприємства по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні

кадрового складу, а також його орієнтації на зовнішні та внутрішні джерела комплектування, виділяють відкритий та закритий тип кадрової політики.

При відкритій кадровій політиці на підприємстві є прозорість для кандидатів всіх ієрархічних рівня[32].

Співробітники починають працювати на низових посадах або на рівнікерівництва. Головним є відповідність кваліфікаційним вимогам. Така політика більше підходить для нових організацій, які агресивно завойовують ринок, орієнтуються на швидке зростання.

При закритій кадровій політиці кар'єрне зростання відбувається всередині організації, новий персонал приймається на нижчий посадовий рівень і поступово зростає в ієрархії. У подібних організаціях велика увага приділяється створенню корпоративної культури, атмосфери, формування особливого духу прихильності.

Закрита та відкрита кадрові політики мають між собою безліч відмінностей і мають власні характеристики, властиві лише їм. При порівнянні даних політик щодо основних кадрових процесів можливо побачити межі даних політик та зробити певні висновки.

Порівняння закритої та відкритої кадрової політики щодо основних кадрових процесів показано в додатку В.

Як кадрові процеси виділено набір персоналу, адаптація, навчання та розвиток персоналу тощо.

Таким чином, кадрова політика — загальний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційних механізміврозробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, на формування кваліфікованого та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку.

1.2. Особливості формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін і повністю відповідає стратегії розвитку організації. Дефіцит кваліфікованих робітників призвів до відмови від уявлення про те, що робота з персоналом має лише адміністративний характер. В даний час під кадровою роботою розуміють єдність двох основних видів діяльності: забезпечення необхідною та висококваліфікованою робочою силою підрозділів підприємства і забезпечення мотивації працівників для досягнення високих результатів діяльності. Управління персоналом почало переростати у стратегічну функцію менеджменту, зберігаючи, однак, класичні інструменти роботи з кадрами: кількісне та якісне планування персоналу організації, інтеграція робочої сили, підвищення кваліфікації, кадровий контроль тощо.

При формуванні кадрової політики для багатостороннього визначення напрямів діяльності в компанії, слід брати до уваги основні принципи конкретних її напрямів, саме:

- принцип рівної потреби досягнення особистих та організаційних цілей – встановлює потребу шукати чесні компроміси між адміністрацією та співробітниками, а не віддавати перевагу інтересам компанії;
- принцип відповідності – встановлює потребу відповідності обсягу завдань, повноважень та відповідальності можливостей людини;
- принцип професійної компетенції – встановлює потребу наявності відповідного рівня знань щодо умов посади;
- принцип індивідуальної підготовки – встановлює потребу підготовки резерву на певну посаду по персональному проекту;
- принцип відбору показників оцінки – встановлює потребу формування концепції показників, яка містить у собі цілі оцінок, критерії та частоту оцінок;

- принцип оцінки виконання завдань – встановлює потребу оцінки результатів роботи з підібраних аспектів;
- принцип підвищення кваліфікації – встановлює потребу періодичного навчання працівників відповідно до персональної стратегії розвитку працівника;
- принцип самовираження – встановлює потребу наявності самостійності, впливовості на формування стратегії розвитку організації;
- принцип саморозвитку -встановлює потребу розвитку за наявності можливості;
- принцип відповідності оплати праці обсягу та складності виконуваної роботи – встановлює потребу наявності результативної оплати праці працівників;
- принцип пропорційного поєднання стимулів та покарань – встановлює потребу певного опису умов, обов'язків та показників;
- принцип мотивації – встановлює потребу визначення спонукальних умов, які впливають на персональне бажання виконання встановлених завдань [9, с. 102].

Слід мати на увазі, що кадрова політика не починається з вакансії та не завершується прийомом на роботу. Процес формування кадрової політики має бути збудований так, щоб коротким шляхом приходити до бажаного результату щодо кожного завдання чи проблеми у кадровій області. Таким чином, у процесі формування кадрової політики, у кращому разі, має здійснюватися узгодження наступних аспектів [6]:

- розробка єдиних засад кадрової стратегії, встановлення пріоритетів цілей;
- стратегія розвитку персоналу – представлення проекту розвитку, профорієнтації та адаптації співробітників, планування

персонального просування, формування команд, професійна підготовка та підвищення кваліфікації» [9];

– оцінка результатів роботи - дослідження відповідності кадрової стратегії та політики компанії, виявлення проблем у кадровій роботі, аналіз кадрового потенціалу [9].

При формуванні кадрової політики підприємства необхідно реалізувати кілька етапів її побудови.

Етап 1. Нормування. Мета - узгодження основ та цілей діяльності з кадрами, з принципами та цілями підприємства в цілому, стратегією та етапами її розвитку. Слід здійснити дослідження корпоративної культури, стратегії та періоду формування кадрової політики, передбачити можливі зміни, деталізувати образ очікуваного працівника, шляхи його розвитку та основи роботи з кадрами. Наприклад, раціонально викласти умови до працівника компанії, принципи його існування в компанії, можливості зростання, умови розвитку конкретних здібностей тощо.

Етап 2. Програмування. Мета – створення програм, шляхів досягнення цілей кадрової діяльності, конкретизованих з урахуванням обставин сучасних та можливих змін ситуацій. Слід створити концепцію операцій та заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у паперах, формах, та неодмінно враховуючи як сучасний стан, так і можливі зміни.

Значний параметр, що впливає на дослідження подібних програм - розуміння про прийнятні інструменти та методи впливу, їх узгодження з цінностями компанії. Наприклад, за умови закритої кадрової політики недоречно створювати та застосовувати програми інтенсивного набору кадрів через кадрові агенції, засоби масової інформації. В даному випадку при наборі необхідно концентрувати увагу на власних знайомих працівників, учнів, які навчаються в корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з компонентами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної сім'ї», безглуздо при наборі застосовувати суворі, а

найчастіше жорстокі психологічні тести, найбільшу увагу необхідно надавати процедурам співбесід, масовим заходам, прогнозуванню справжніх виробничих ситуацій тощо.

Етап 3. Моніторинг персоналу. Мета - створення операцій діагностики та моделювання кадрової ситуації. Слід зазначити індикатори стану кадрового потенціалу, створити план регулярної діагностики та систему формування певних заходів щодо розвитку та застосування знань, умінь та навичок кадрів. Доцільна оцінка продуктивності кадрових програм та створення технології їх оцінки [12, с. 153].

Для компаній, які проводять безперервний моніторинг персоналу, велика кількість конкретних програм кадрової роботи вводяться у загальну систему внутрішньо пов'язаних завдань, методів діагностики та впливу, методів прийняття та реалізації рішень. У рамках такої мега-програми в компанії можуть бути виконані як кадрові завдання, а й опрацьовано методи діагностики управлінської ситуації, практично реалізовані методи прийняття та здійснення управлінських рішень. У цьому випадку можна говорити про наявність кадрової політики як інструменту управління підприємством [44].

При формуванні кадрової політики можна виділити 4 ключові фази:

- хаотичне реагування на безперервні зміни у зовнішньому середовищі;
- стратегічне складання плану – передбачення нових ускладнень у зовнішніх обставинах роботи компанії та створення попередньо стратегій дій у відповідь;

- керівництво стратегічними можливостями; - виявлення внутрішнього потенціалу компанії для адаптації в середовищі, що стрімко змінюється;

- управління стратегічними питаннями в даному масштабі часу.

Залежно від фази формування, і навіть ступеня планування можна назвати кадрові програми різного виду, створені задля вирішення оперативних, тактичних чи стратегічних проблем. Програми містять різні кадрові заходи, конкретні тенденції діяльності та плани, націлені на

підвищення якості кадрів, розвиток його здатності вирішувати проблеми, які диктуються етапом розвитку компанії [34].

Залежно від виду кадрової політики заходи будуть мати різний характер. Кадрова політика відкритого типу характеризується тим, що підприємства звертаються до джерел ззовні, під час пошуку співробітників [32]. В даний час найбільш поширеними є інтернет ресурси, Будь-який співробітник може претендувати на роботу, яка його цікавить, якщо має відповідну посаду і професійну кваліфікацію [36, с. 53]. Відкрита кадрова політика властива підприємствам, які орієнтуються на стрімке зростання.

Закрита кадрова політика характеризується внутрішнім переміщенням кадрів. Суб'єкт господарювання не набирає співробітників ззовні, на позиції керівного рівня призначає співробітників з нижчого посадового рівня, або шляхом заміщення з-поміж інших співробітників підприємства. У колективах із закритим типом створюється загальний робочий дух, корпоративна атмосфера, однак, спостерігається дефіцит працівників [38, с. 63].

При закритій кадровій політиці особлива увага приділяється внутрішній (нематеріальній) мотивації, таким аспектом, як визнання, стабільність, безпека [41].

Безперечно, сутність кадрових політик, представлених вище, обумовлюється уявленням про лінію розвитку підприємства загалом, і тим цільовим вибором, який зазвичай роблять власники чи вище керівництво.

Досвід роботи сучасних підприємств свідчить про те, що ефективна кадрова політика має охоплювати наступні основні напрямки [44] :

- планування кар'єри співробітників підрозділів як необхідна умова розвитку асортименту та якості продукції, а також якісного підвищення ефективності функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;

- ротацію кадрів, яка передбачає переміщення персоналу підприємств, задіяних у виробничому процесі та впровадження якісно нової продукції, усередині компанії з горизонтальних та вертикальних кар'єрних рівнів з тією

метою, щоб досвід роботи від найбільш досвідчених співробітників підрозділів, переходив до найслабших співробітників. Реалізація цього напряму багато в чому зумовлює передачу передового досвіду та професійних знань на всіх ланках підприємства;

- мотивацію трудової діяльності, засновану на поєднанні матеріальних пільг та моральних стимулів, що є особливо важливим для працівників підприємства. Завдання кадрової політики підприємства щодо побудови ефективної системи мотивації полягають у створенні ситуації, в якій кожен співробітник зацікавлений у досягненнях, що відповідають цілям компанії, і навіть у збільшенні запланованих показників [24]. Найважливішим елементом механізму заохочення співробітників підприємства є продумана система матеріальної винагороди за успіхи в роботі. Вона заснована на принципі рівної оплати праці для працівників, які займають однакові посади і виконують однакові завдання. Основною складовою системи мотивації персоналу підприємства є механізм грошової винагороди за працю. Його - головний принцип - «рівна оплата за рівноцінну працю», що означає однакову оплату праці для працівників, які займають посади (роботи) однакової складності та важливості та демонструють однаковий рівень продуктивності. Матеріальна винагорода включає дві складові [15]:

- постійна. Це гарантована ставка або оклад, що відповідає займаній посаді;

- змінна. Розраховується за результатами діяльності працівника структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Отже, можна зробити висновок, що кадрова політика передбачає формування Положення з праці і стимулювання працівників підприємства, яке визначатиме алгоритм розрахунку оплати праці [15]:

- організації роботи з кадрами, що передбачає постійний та всебічний розвиток кадрів, вдосконалення їх знань, професійних навичок та умінь. Суть роботи полягає в організації механізму, заснованого на особистому інтересі працівника, економічних стимулах та соціальних гарантіях, що спонукають

персонал підприємства постійно підвищуватиме свою кваліфікацію та професіоналізм, що, зокрема, дозволить створити резерв для заміщення вищих посад або ротації кадрів відповідно до потреб виробництва.

- формування єдиної корпоративної культури, що включає набір цінностей, переконань, традицій та моральних норм, що сприяють формуванню спрямованості у співробітників мотивації на досягнення максимального результату від розробки та впровадження інновацій.

Це дозволяє підвищити імідж компанії і створити позитивну психологічну атмосферу в середовищі персоналу.

За розробку заходів щодо формування корпоративної культури відповідають фахівці служби з персоналу, які повинні взаємодіяти з керівниками підрозділів та керуючої структурою всієї компанії.

При формуванні ефективної кадрової політики керівництву підприємства рекомендується спиратися на такі фактори [6]:

- трудове законодавство;
- сформовані ділові звичаї та корпоративні традиції;
- фінансові можливості підприємства;
- стратегію розвитку компанії, її цілі та місію;
- характеристики персоналу (якісні та кількісні);
- ситуацію на ринку праці (рівень заробітної плати на аналогічних спеціальностях, заходи соціальної підтримки, які надаються працівникам інших компаній).

Основна мета та завдання ефективної кадрової політики – забезпечення найбільш ефективного функціонування підприємства. Тому на першому етапі розроблення кадрової політики необхідно провести діагностику ситуації, яка вже склалася: знайти вразливі місця в системі управління персоналом, виявити проблеми. На другому етапі проводиться моніторинг персоналу: визначається кількісний та якісний його склад [9, с. 224].

Необхідно виявити, чи правильно розставлений персонал. Працівник досягає найбільш ефективної працездатності, коли його обов'язки відповідають його кваліфікації та здібностям. Тому так важливо вчасно вжити заходів щодо підвищення на посаді співробітника (якщо його рівень вищий, ніж його обов'язки) або підвищення кваліфікації (якщо не справляється з обов'язками).

На завершення необхідно:

- продумати план необхідних кадрових заходів;
- розробити інструменти кадрового планування;
- вибирати найбільш підходящі для компанії методи управління персоналом;
- призначити відповідальних виконавців.

Оформляється розроблена кадрова політика як документ - локально - нормативний акт. Наприклад, положення про кадрову політику компанії.

1.3. Методи та інструменти оцінки кадрової політики підприємства

Оцінка кадрової політики представляє процес проведення якісної та кількісної оцінки ефективності всього переліку використовуваних у кадровій роботі принципів, цілей, завдань, методів, форм і засобів, застосування яких здійснюється в цілях збереження, та ефективного розвитку рівня професіоналізму кадрів та їх професійного потенціалу, результатом чого відбувається формування високоякісного, ефективного та згуртованого трудового колективу, який здатний оперативно і раціонально реагувати на змінювані умови здійснення професійної діяльності, а також на зміни в стратегії управління підприємством і його персоналом [1, с. 224] .

В даний час, як у теорії, так і на практиці використовуються різні методи та інструменти для оцінки та вимірювання ефективності кадрової політики (рис. 1.5).

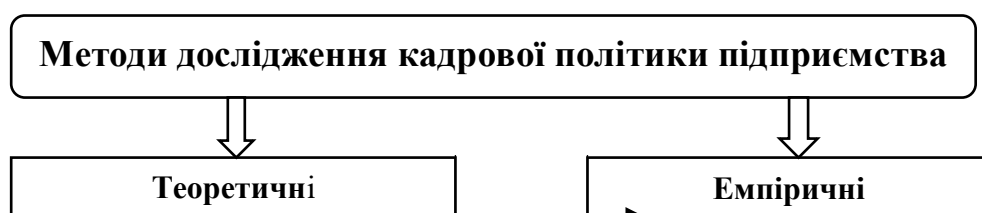


Рис.1. 5 Класифікація методів дослідження кадрової політики [17, с. 183]

Найпоширеніший теоретичний метод - це метод аналізу, під яким розуміють дослідницький метод, в основі якого знаходиться уявний розподіл єдиного цілого на складові частини з метою їхнього всебічного вивчення [60].

Один з найбільш поширених видів аналізу, що застосовується для оцінки кадрової політики, це метод статистичного аналізу. Аналізуючи кадрову політику, дослідники часто збирають статистичні дані, аналіз яких дозволяє виявити кількісні характеристики стану кадрового потенціалу та кадрових процесів характерних для кадрової політики підприємства.

Розглянемо інструменти оцінки кадрової політики підприємства. Насамперед зазначимо, що інструменти оцінки кадрової політики – це сукупність різних способів проведення аналізу кадрової політики, необхідних для формування комплексного висновку про її стан та ефективності

реалізації. Інструменти, необхідні для проведення оцінки кадрової політики підприємств представлені на рис. 1. 6.



Рис. 1. 6 Інструменти дослідження кадрової політики

При аналізі кадрової політики необхідно звернути увагу не лише на традиційні фінансові показники, але і враховувати показники розвитку персоналу та системи бізнес-процесів для забезпечення вимірювання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Крім традиційних фінансових показників (продуктивність праці та рентабельність витрат на персонал) необхідно оцінювати інноваційну активність співробітників та

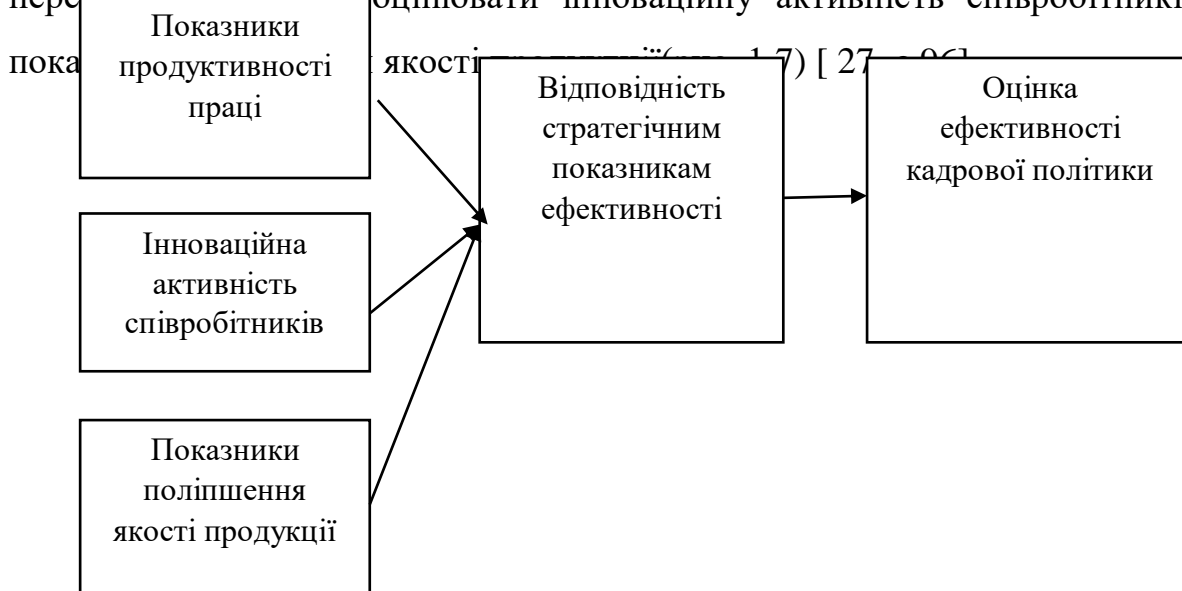


Рис. 1. 7 Модель кількісної оцінки кадрової політики

Як показники впливу кадрової політики на діяльність підприємства виступають прибуток та витрати. Крім цього можуть бути використані показники, що відносяться до завдань цієї організації:

- випуск продукції,
- організація виробництва,
- управління персоналом (задоволеність роботою, готовність до зміни роботи, почуття власної гідності, творчі якості, ініціативність, готовність до навчання) [34].

Результати діяльності кадрової політики та її ефективність можна оцінити лише для конкретних ситуацій. При оцінці необхідно врахувати:

- особисті якості персоналу (цінності, світогляд, особистісна позиція, схильність до ризику, особисті мотиви працівників, виробничий та творчий потенціал, ступінь освіти);
- специфіку завдань (наявність творчих і новаторських елементів, конкретність і точність поставлених завдань, досвід вирішення подібних завдань, план вирішення завдань, наявність непередбачених обставин, вимога до термінів, вимога до виконавців);
- особливості організації (організаційна структура управління в організації, її гнучкість, централізованість або децентралізованість у рішенні, ієрархія прийняття рішення, прозорість для проходження інформації, рівень контролю);
- довкілля (стабільність, матеріальне забезпечення, рівень безпеки у соціумі, цінності суспільства) [29, с. 256].

Методика аналізу ефективності кадрової політики включає такі групи критеріїв оцінки:

1. власне економічна ефективність підприємства
2. ступінь задоволеності працівників
3. непрямі показники ефективності роботи персоналу[46].

До цих груп входить деяка кількість критеріїв, кожен з них, а також комбінації критеріїв показують наскільки ефективна система управління персоналом. Дані показники повинні порівнюватись у прогнозованих заданих значеннях та потім оцінюватися.

Об'єктивні показники розвитку виробництва дозволяють зробити кількісну оцінку дієвості кадрової політики (таблиця 1. 4).

Таблиця 1. 4

Кількісна оцінка дієвості кадрової політики

| Напрямки аналізу | Показники |
|--------------------|--|
| 1 | 2 |
| Ефективність праці | Обсяг чистого доходу від реалізації продукції на одного працівника та його динаміка. Обсяг валового прибутку на одного працівника та його динаміка. |

Продовження таблиці 1.3

| 1 | 2 |
|---|--|
| Поліпшення якості продукції, послуг | Кількість рекламаций та їх динаміка. Питома вага браку та його динаміка |
| Соціально- психологічний клімат у колективі | Взаємини з колегами Взаємини з керівництвом Взаємини з громадськістю, колегами |
| Рівень задоволеності персоналу | Відповідність організаційних та особистих цілей Коефіцієнт плинності персоналу та його динаміка Рівень конфліктності у колективі |

Результативним показником, який визначає соціальну ефективність управління є коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт плинності показує динаміку персоналу фірми, а також опосередковано впливає продуктивність праці. Його можна назвати індикатором сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі.

При хороших виробничих показниках та високій плинності кадрів можна говорити про низьку стабільність персоналу. Високий рівень плинності може негативно вплинути на фінансові показники, тому необхідно приділити особливу увагу виявленню причин звільнення співробітників.

Рух кадрів для підприємства характеризується: коефіцієнтом прийому кадрів, коефіцієнтом вибуття кадрів, коефіцієнтом плинності.

Коефіцієнт прийому кадрів розраховується за формулою:

$$K_{\text{п}} = \frac{T_{\text{п}}}{T_{\text{с}}}, \quad (1.1)$$

де $T_{\text{п}}$ - кількість прийнятих на роботу за певний період часу, осіб;

$T_{\text{с/с}}$ - середньооблікова чисельність працівників за той же період часу.

Коефіцієнт вибуття кадрів розраховується за формулою:

$$K_{\text{в}} = \frac{T_{\text{в}}}{T_{\text{с}}}, \quad (1.2)$$

де $T_{\text{в}}$ - кількість звільнених працівників звільнених (за власним бажанням, звільнених за порушення трудової дисципліни, працівники що вийшли на пенсію, що поступили до навчальних закладів, покликані до Збройних

сили) за певний період часу, осіб;

$T_{\text{с/с}}$ - середньооблікова чисельність працівників за той же період часу.

Один із показників, що відображає ефективність кадрової політики підприємства - показник плинності кадрів, який є одним із самих показових критеріїв застосовуваної кадрової політики підприємства.

З одного боку, плинність кадрів може бути позитивним моментом у діяльності підприємства, але здебільшого даний показник свідчить про негативний момент. Показник плинності кадрів розраховується за формулою:

$$K_{пк} = \frac{T_{зв за влас. баж.} + T_{зв за пор. тр. дисц.}}{T_{с}}, \quad (1.3)$$

При організації відповідного обліку на підприємстві можна розрахувати показник, який характеризує обсяг продукції (або прирістобсягу продукції), що припадає на 1 грн. витрат на робочу силу (Φ). Цей показник визначається:

$$\Phi = O_{п} : B_{р}, \quad (1.4)$$

де, $O_{п}$ - обсяг виробленої продукції у вартісному вираженні;

$B_{р}$ - витрати робочу силу, тис. грн.

Динаміка показника обсягу продукції в розрахунку на 1 гривню витрат на робочу силу дозволяє контролювати зміну ефективності цих витрат: зростання випуску продукції на одиницю витрат свідчить про їх доцільність.

Далі розглянемо емпіричні методи дослідження кадрової політики.

Важливим аспектом оцінки ефективності кадрової політики підприємства є оцінка ефективності витрат на реалізацію програм кадрової політики. Для дослідження ефективності роботи в цьому напрямку необхідно проаналізувати:

- показники ефективності витрат фонду робочого часу працівників;
- показники соціально-психологічного клімату в колективі;
- показники задоволеності персоналу умовами праці;
- показники доведення завдань та цілей праці до персоналу.

Для якісного аналізу кадрової політики в рамках запропонованої моделі необхідно використовувати анкетування персоналу [22, с. 143]. На його основі можливо оцінити, наприклад, соціально-психологічний клімат у колективі. Таке анкетування може включати дві частини. Перша частина спрямована на визначення загальнопсихологічного фону в компанії (включає питання про думку респондента про згуртованість (рівень конфліктності, форму неформальних відносин у колективі)). Друга частина спрямована на виявлення однорідності психологічних культурних та соціальних умов членів колективу. Ступінь задоволеності умовами праці виявляється, як і в попередньому випадку, за допомогою анкетування працівників та аналізу основних факторів його поточного стану. Дослідження цільових установок персоналу доцільно проводити шляхом живого обговорення окремих аспектів стратегічного розвитку підприємства, його ролі в економіці, цілей та завдань роботи структурних підрозділів підприємства, цілей та завдань діяльності кожного працівника. Таке обговорення мають проводити лінійні керівники підрозділів та керівник кадрової служби. Наступним значимим аспектом оцінки є вибір методів оцінки кожного показника ефективності та результативності. Існуючі методи, які ми пропонуємо застосувати в рамках моделі оцінки ефективності представлені на рис. 1. 8.

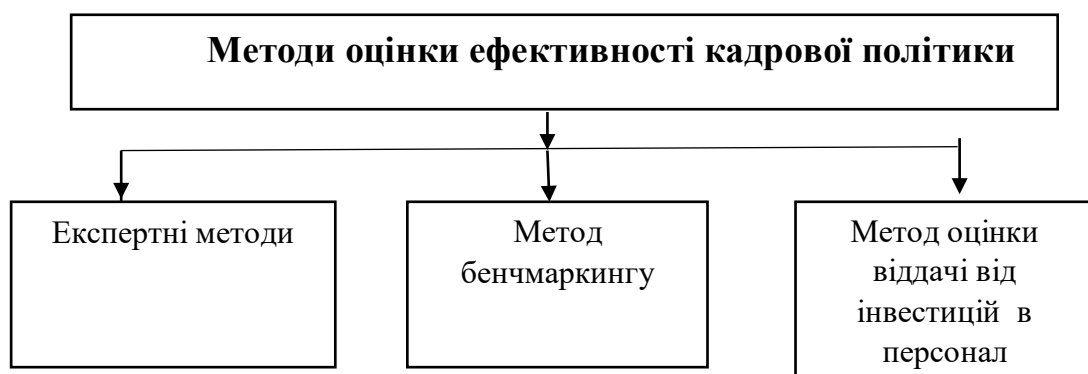


Рис. 1.8 Емпіричні методи оцінки оцінки кадрової політики

Експертна оцінка застосовується для обробки якісної інформації, вона виражається у оцінці показників задоволеності її внутрішніми

стейхолдерами, тобто, структурними підрозділами підприємства. Її реалізація, як правило, зводиться до анкетування менеджерів підрозділів та розрахунок середнього балу оцінки за наперед визначеною шкалою. Слід зазначити, що, незважаючи на простоту цього підходу, отримана оцінка передбачає істотну частку суб'єктивізму.

Метод бенчмаркінгу виражається у порівнянні показників роботи кадрових служб з аналогічними даними щодо інших компаній.

За кордоном така практика досить поширена усередині різних асоціацій. Для її реалізації всередині об'єднання формується команда з експертів, які одержують у компаній-учасників асоціації необхідні документи та збирають думки про службу персоналу у працівників оцінюваних підприємств. Після обробки результатів формується узагальнена статистика, її можна порівняти із власними показниками. На думку ряду спеціалістів, дана методика, попри її популярності, має деякі недоліки: зокрема, подібна оцінка може виявитися неточною, оскільки порівнюються підприємства з різною специфікою діяльності та, що найважливіше, не можна виключити подання недостовірних даних співробітниками компанії.

Метод оцінки віддачі від інвестицій у персонал заснований на комплексі показників, які характеризують віддачу інвестицій у кадрову службу підприємства: рівень інвестицій у службу персоналу; показник відсутності на робочому місці; показник задоволеності; показник, що визначає стратегічну єдність на підприємстві.

Висновки до розділу I.

Досліджуючи питання кадрової політики підприємства було виявлено, в умовах розвитку суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливою проблемою стає формування ефективної кадрової політики підприємства, тому що ефективна кадрова політика - це не тільки найважливіший чинник успіху сучасного підприємства в економічній сфері,

але і є інструментом підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу, а також є соціально орієнтованим управлінням, яке спрямовано на кожного конкретного співробітника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреби за допомогою системи стимулів матеріального характеру.

Виявлено, що кадрова політика підприємства – це основний напрямок роботи з кадрами на підприємстві, а також сукупність методів, способів, форм, за допомогою яких можна сформувавши механізм розробки цілей та завдань підприємства, які будуть спрямовані на зростання та розвиток кадрового потенціалу. Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення, збереження та розвитку необхідного якісного та кількісного складу кадрів підприємства.

Встановлено, що кадрова політика традиційно асоціюється з різними сферами управління персоналом: політикою найму та розстановки кадрів, оплати праці та винагород, підготовкою персоналу, комунікативною політикою. Ефективна кадрова політика має створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що кадрова політика підприємства є найважливішою ланкою забезпечення стабільної роботи підприємства. Ефективна кадрова політика повинна вирішувати такі завдання як: висока мотивація трудової діяльності, стабілізація складу працівників, забезпечення можливостей кар'єрного росту, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву підприємства. Підприємство з урахуванням основних положень елементів кадрової політики, зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на його діяльність, визначає власну кадрову політику, відповідно до якої будуть досягатися цілі і завдання його діяльності.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БАРХАН»

2.1. Комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «Бархан»

ТОВ «Бархан» було зареєстровано органами місцевого самоврядування м. Ізмаїл 20 жовтня 1994 року на підставі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців» та взяте на облік в органах державної статистики та податкових органах,

ТОВ «Бархан» є юридичною особою, яка здійснює свою діяльність на основі та відповідно до чинного законодавства України та Статуту підприємства.

Статутний капітал складається із внесків фізичних осіб - засновників Товариства. Учасники Товариства відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризики збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, в межах свого внеску (частки) до Статутного капіталу.

Фінансовою основою діяльності ТОВ «Бархан» є статутний капітал. Розмір статутного капіталу закріплений у статуті товариства і становить 3 250 тис.грн.

Товариство є самостійним суб'єктом господарювання, що має права юридичної особи та здійснює комерційну діяльність з метою одержання прибутку. Підприємство може набувати майнові та немайнові права, вступати в зобов'язання, виступати в суді від імені Товариства.

Фінансування господарської діяльності здійснюється за рахунок надходження коштів від реалізації товарів, робіт, послуг, тобто за рахунок доходів від операційної діяльності. У випадках недостатності обігових коштів Товариство залучає кредитні-банківські ресурси

Основними чинниками, що впливають на діяльність Товариства, є:

- нестабільність податкового та господарського законодавства;
- підвищення рівня конкуренції на цільовому ринку;

- рівень кваліфікації персоналу;
- продуктивність праці.

Приведемо реквізити ТОВ «Бархан» (рис.2.1).

| Реквізити підприємства | |
|---------------------------------|---|
| Повне найменування підприємства | Товариство з обмеженою відповідальністю «Бархан» |
| Скорочене найменування | ТОВ «Бархан» |
| Юридична адреса | Україна, м. Ізмаїл, вул. Краснодонська, 127 |
| Фактична адреса | Україна, м. Ізмаїл, вул. Краснодонська, 127 |
| Код ЄДРПОУ | 22488953 |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Види діяльності за КВЕД | 10. 71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування |
| Директор | Бондаренко Василь Борисович |
| Головний бухгалтер | Гапон Тамара Леонідівна |
| Телефон, електронна пошта | +380671730934 E-mail: barhanizm@gmail.com |

Рис. 2.1 Основні реквізити ТОВ «Бархан»

Основна мета ТОВ «Бархан» полягає у виробництві та реалізації хлібобулочних виробів, насичення ринку товарами послугами та підвищення добробуту засновників.

Стратегічна мета - стати найбільшою і відомою компанією в регіоні, яка буде повністю задовольняти потреби клієнтів у продукції та послугах.

Основні стратегічні завдання компанії:

- збільшення обсягу продаж;
- подальше вдосконалення якості корпоративного управління;
- уважне ставлення до інновацій;
- розширення партнерських зв'язків.

Принципи ведення бізнесу:

- неухильно дотримувати правила ділової етики під час роботи з
- партнерами.

Головний пріоритет у роботі – відносини з партнерами

- прозорість ділових відносин;
- інформаційна відкритість;
- надійність та довіра у партнерських зв'язках – основа стабільності зростання.

ТОВ «Бархан» характеризує лінійно-функціональна модель управління (рис. 2. 2).

Така система управління передбачає створення функціональних підрозділів на основі їх спеціалізації, що дозволяє швидке виконання дій з розпорядження керівництва. За цієї структури керівник підприємства має можливість більше займатися питаннями оперативного управління, так як функціональні спеціалісти знімають з нього тягар вирішення конкретних питань.

При цій структурі призначення функціональних служб - підготовка даних для лінійних керівників з метою прийняття компетентних рішень або виникаючих виробничих і управлінських завдань. Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарювання діяльності і структури управління підприємством в цілому.

Лінійно-функціональна організаційна структура спрямована на стимулювання якості управління, а також на прагнення до економії, обумовленої зростанням масштабів виробництва товарів чи послуг.

У той же час підтримувати взаємодію між різними функціями завдання складно і часто проблематично. Реалізація різних функцій вимагає різних умов, цілей і принципів, що ускладнює координацію заходів та їх календарне планування. Крім того, функціональне узгодження пов'язане з наданням переваги стандартним завданням, просуванням вузьких перспектив і звітуванням про результати діяльності.



Рис. 2. 2 Організаційна структура ТОВ «Бархан»

Керівництво ТОВ «Бархан» в своїй діяльності визначає основним пріоритетом своєї діяльності розвиток кількох напрямів роботи:

- освоєння нових видів хлібобулочних виробів різних видів та рівнів складності;
- удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;

- впровадження високоефективної техніки та інноваційних матеріалів при виробництві хлібобулочних виробів.

Трудовий колектив ТОВ «Бархан» сформовано зі спеціалістів найвищого рівня кваліфікації. Усі співробітники підприємства володіють навичками виконувати роботи різного рівня складності, використовуючи сучасні та передові технології.

Місія організації: вироблення продукції та послуг, які повною мірою будуть відповідати вимогам замовників та задовольняти їх запити, а також відповідати нормативним вимогам, бути безпечною та забезпечувати отримання стійкого прибутку.

На ТОВ «Бархан» організована система контролю якості на основі зовнішніх та внутрішніх стандартів та нормативно-правових вимог.

Для реалізації договірних зобов'язань із замовниками у ТОВ «Бархан» є вся дозвільна документація (нормативна та технічна). Також є сертифікати відповідності, що підтверджують високий рівень діяльності підприємства:

- сертифікат відповідності по Системі управління якістю Держстандарт ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008).
- сертифікат відповідності по Системі екологічного менеджменту Держстандарт ISO 14001-2007 (ISO 14001:2004).
- сертифікат відповідності по Системі менеджменту безпеки праці та охорони здоров'я Держстандарт У 54934-2012/OHSAS 18001:2007.

У ТОВ «Бархан» здійснюється як короткострокове, так і довгострокове планування діяльності. Досягнення стратегічних цілей забезпечується досягненням як операційних (регулярних, перманентно досяжних) цілей, так і проектних (унікальних за змістом) цілей.

Основою для побудови вершини дерева цілей є набір стратегічних цілей, визначених у стратегії підприємства.

Представимо стратегічні та тактичні цілі організації у вигляді дерева цілей (рис 2. 3).

| |
|---|
| <p>Підвищити рентабельність діяльності до 10%</p> |
|---|

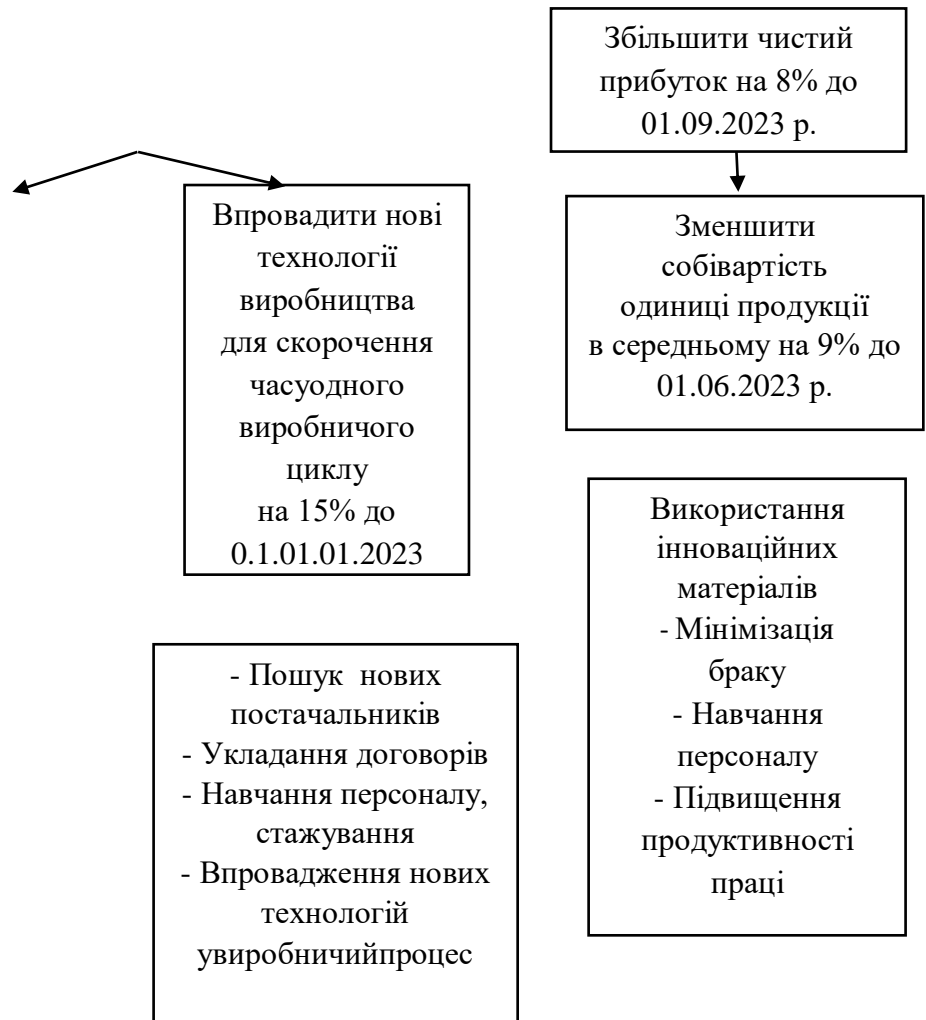


Рис. 2. 3 Дерево цілей ТОВ «Бархан»

Дерево цілей компанії представлено трьома рівнями цілей: стратегічні, тактичні, оперативні. Для досягнення цілей третього рівня вказано відповідні заходи, які підприємству необхідно виконати. Всі подані цілі діяльності ТОВ «Бархан» відповідають затвердженій місії та спрямовані на її реалізацію.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Вивчення техніко-економічних показників підприємства сприяє виявленню процесів, що протікають на підприємстві, а

також встановлення тенденцій у техніко-економічному розвитку підприємства.

В таблиці 2.1 наведені основні техніко - економічні показники діяльності ТОВ «Бархан» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1

Основні техніко - економічні показники діяльності ТОВ «Бархан» за 2020-2022 роки.

| Показники | Роки | | | Відхилення,% | |
|---|-------|-------|-------|---------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 18508 | 23618 | 15481 | 27,6 | -34,5 |
| Собівартість продукції, тис. грн. | 16070 | 19161 | 12585 | 19,2 | -34,7 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 2438 | 4457 | 2896 | 82,8 | - 35,0 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн. | 0,87 | 0,81 | 0,81 | -6,9 | 0,0 |
| Чисельність працюючих, осіб | 152 | 158 | 149 | 3,9 | -5,7 |
| Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн./особу | 121,8 | 149,5 | 103,9 | 22,7 | -30,5 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 1122 | 638 | 472 | -43,2 | - 26,0 |
| Рентабельність продажів, % | 13,1 | 18,8 | 18,7 | 43,5 | -0,05 |

З даних таблиці 2.1 видно, що з звітний період підприємство недостатньо ефективно проводило фінансово-господарську діяльність.

За підсумками 2022 р. зниження виручки по відношенню до 2021 року становило 34,5 %, однак прибуток від реалізації робіт та послуг знизилася ще більше - на 35,0 %. Продуктивність праці одного працюючого у 2022 році по відношенню до аналогічного періоду минулого року зменшилася на 30,5%.

Співвідношення виручки від продажу, собівартості продукції, прибутку від реалізації продукції в динаміці показано на рис. 2. 4

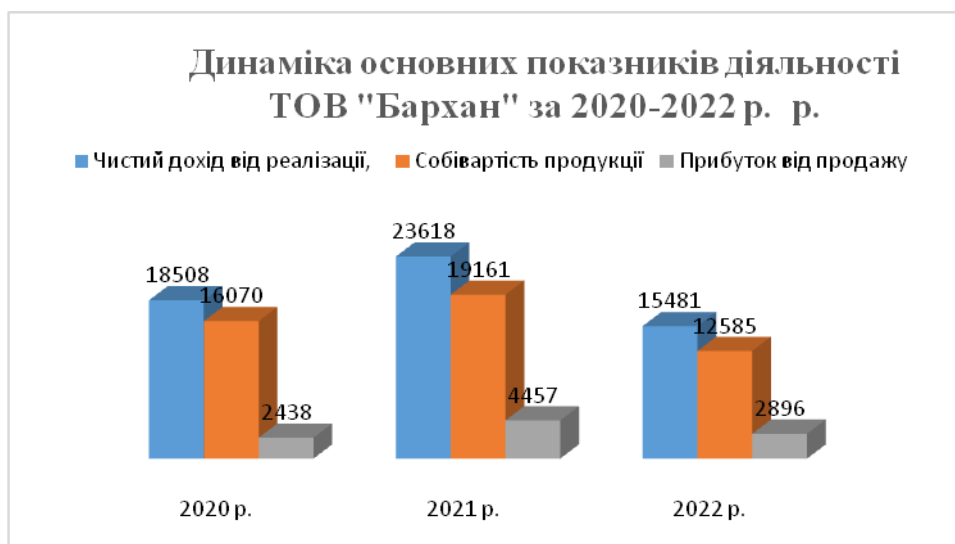


Рис. 2.4 Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Бархан» за 2020-2022р.р.

Витрати на 1грн. реалізованих робіт та послуг підприємства на кінець 2022 р. залишилися на рівні 2021 року, у порівнянні з 2020 роком, витрати на одну гривню реалізації продукції знизилися на 0,06 грн або на 6,9%.

Якщо за підсумками 2021 р. рентабельність продажів становила 18,8 % , то за підсумками 2022 р. рентабельність продажів становила 18,7%, що на 0,1% менше, ніж у 2021 році.

Далі, з метою представлення найповнішої картини результатів діяльності, розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства, які представлені у таблиці 2.2. Джерелом інформації для проведення аналізу виступають Звіти про фінансові результати ТОВ «Бархан» за 2020- 2022роки, які представлені в додатках Б, В.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бархан», результати якого відображені у таблиці 2.2 показав, що в цілому вона є економічно відносно ефективною, незважаючи на значне зменшення доходу від реалізації продукції. Підприємству вдалося оптимізувати витрати на збут продукції (на 20,6%), на інші витрати (52,2%). ТОВ «Бархан» є

прибутковим підприємством, незважаючи на те, що простежується негативна тенденція зниження чистого прибутку.

Таблиця 2. 2

Динаміка зміни основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бархан» за період 2020-2022 р. р (тис.грн.)

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення | | Темп приросту,% | |
|---------------------------|------|------|------|----------------------|---------------|-----------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Валовий прибуток | 2438 | 4457 | 2896 | 2019 | -1561 | 85,8 | -35,0 |
| Адміністративні витрати | 170 | 237 | 322 | 67 | 85 | 39,4 | 35,9 |
| Витрати на збут | 823 | 1336 | 1061 | 513 | - 275 | 62,3 | - 20,6 |
| Інші доходи | 136 | 189 | 143 | 53 | -46 | 38,9 | -24,3 |
| Інші витрати | 179 | 2276 | 1080 | 2097 | - 1196 | у11 р. | -52,5 |
| Прибуток до оподаткування | 1402 | 797 | 576 | -605 | -221 | -43,1 | -27,7 |
| Податок на прибуток | 280 | 159 | 104 | -121 | -55 | -43,2 | -34,6 |
| Чистий прибуток | 1122 | 638 | 472 | -484 | -166 | -43,1 | -26,0 |

На рис. 2. 5 графічно представлена динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Бархан» за 2020 - 2022 роки.

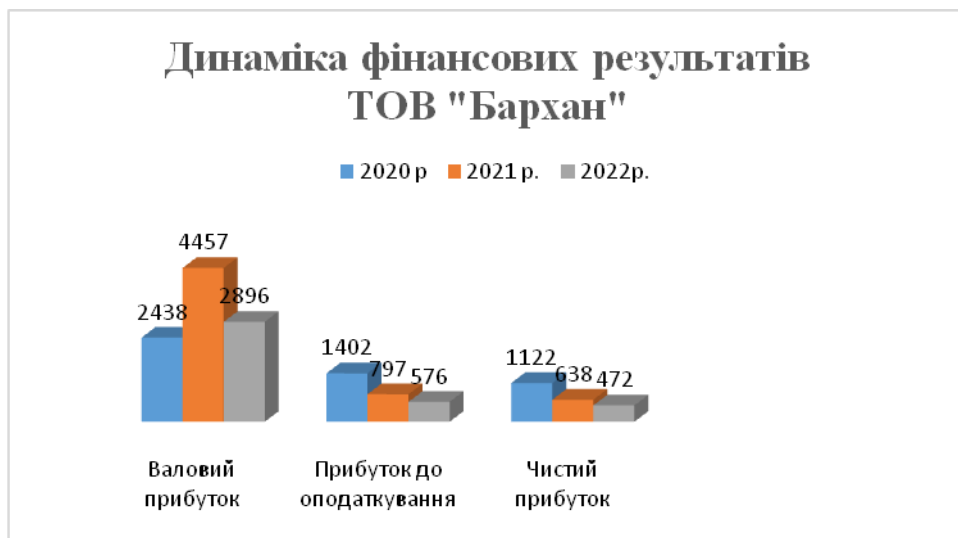


Рис. 2.5 Динаміка фінансових результатів ТОВ «Бархан» за 2020-2022 р.р.

Далі, відповідно до даних бухгалтерського балансу ТОВ «Бархан», розрахуємо значення коефіцієнтів платоспроможності підприємства.

Результати розрахунків представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники платоспроможності ТОВ «Бархан» за 2020-2022 р.р.

| Коефіцієнти платоспроможності | Роки | | | Відхилення | | Нормативне значення |
|--|------|------|------|------------|-----------|---------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/2020 | 2022/2021 | |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,53 | 0,18 | 0,03 | -0,35 | -0,15 | $\geq 0,2$ |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 1,7 | 1,77 | 1,28 | 0,07 | -0,49 | 0,7 - 0,8 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 3,17 | 2,70 | 3,33 | -0,47 | 0,63 | $\geq 1,5$ |
| Коефіцієнт загальної платоспроможності | 0,93 | 0,90 | 0,83 | -0,03 | -0,07 | 0,5-0,7 |

Розглянемо значення показників платоспроможності ТОВ «Бархан» за період 2020-2022 роки більш детально.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році перебував більше нормативного обмеження на 0,33. Разом з тим, за досліджуваний період було виявлено негативну динаміку аналізованого показника. Так, у 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився порівняно з 2020 роком на 0,35, а у 2022 році порівняно з 2021 роком скоротився на 0,15. В результаті даних змін у 2021 та 2022 роках даний показник становив 0,03 при нормативному обмеженні, що дорівнює 0,2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства вказує, що 1 гривню наявних у розпорядженні ТОВ «Бархан» короткострокових зобов'язань, підприємство може погасити за рахунок коштів і фінансових вкладень лише на 0,03 грн.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «Бархан» за період дослідження змінювався хаотично, у 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 0,07, а в 2022 році - зменшився на 0,49, але за весь період даний коефіцієнт знаходився у межах нормативного значення.

Коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Бархан» збільшився у період дослідження. Сукупне зростання величини аналізованого коефіцієнта за період дослідження становило 0,26. При цьому протягом усього періоду дослідження значення показника було більше нормативного обмеження.

Для більшої наочності зміни показників ліквідності побудуємо діаграму (рис. 2.6).

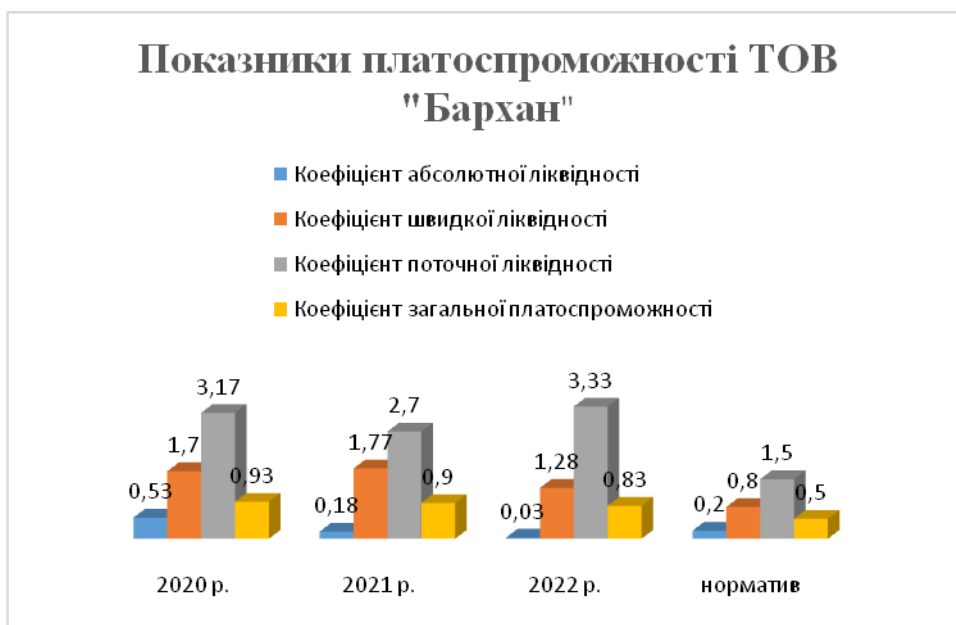


Рис. 2. 6 Показники платоспроможності ТОВ «Бархан» за 2020 -2022 р.

З даних таблиці 2.3 та рис.2.6 можна дійти до висновку, що показники платоспроможності мають нестабільну динаміку, але незважаючи на зниження показників підприємство залишається платоспроможним.

Таким чином, підбиваючи підсумки комплексного аналізу діяльності ТОВ «Бархан», проведеного в даному розділі робимо висновок, що через економічну кризу діяльність підприємства не є успішною, починаючи з 2022 року показники діяльності погіршуються, це зниження багато в чому може

бути викликане тим, що кризовий стан економіки впливає на купівельну здатність населення.

2.2. Аналіз існуючої кадрової політики ТОВ «Бархан»

Аналіз кадрової політики ТОВ «Бархан» буде проводитися у розрізі основних складових її елементів, система взаємозв'язку яких між собою наочно представлена на рис. 2. 7.

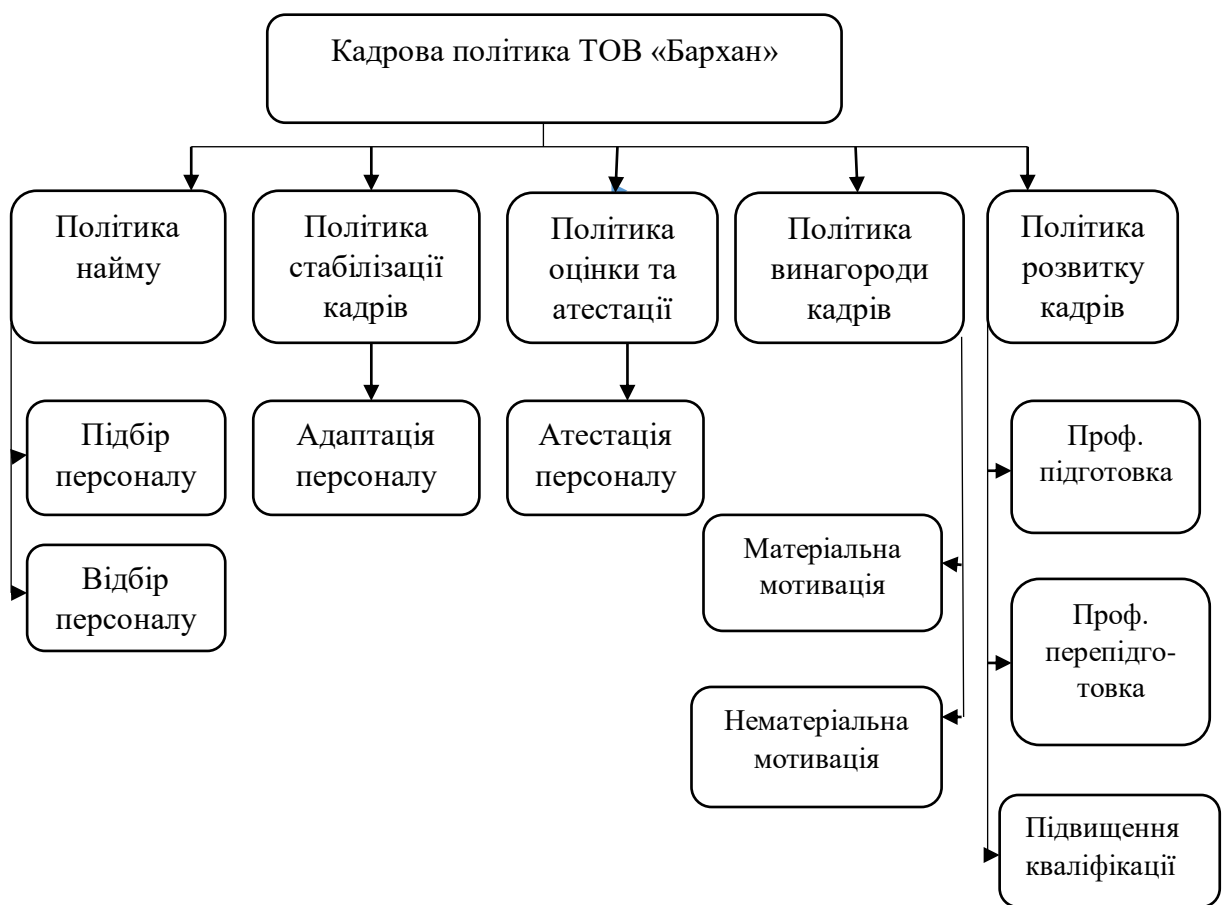


Рис. 2.7 Система реалізації кадрової політики ТОВ «Бархан»

На підставі інформації, представленої на рис. 2. 7, яка характеризує прийнятну систему реалізації кадрової політики в ТОВ «Бархан», розглянемо всі зазначені елементи кадрової політики підприємства.

1) Політика найму персоналу.

Політика найму персоналу в ТОВ «Бархан» здійснюється відповідно Положенню про підбір та найм персоналу в ТОВ «Бархан».

У цілому нині політика найму персоналу в ТОВ «Бархан» включає підбір та відбір персоналу.

При підборі кадрів основними джерелами є рекомендації знайомих, родичів та друзів (2020 рік - 44,7 %, 2021 рік - 44,4 %, 2022 р. - 44,2 %).

Загалом організація процесу підбору та відбору кадрового складу на підприємстві складається з декількох ступенів, які необхідно пройти заявникам:

- попередня бесіда щодо відбору;
- заповнення бланка заяви у вигляді анкети;
- бесіда та тести з найму;
- перевірка рекомендацій та наведення довідок з попереднього місця роботи;
- ухвалення рішення про відповідність кандидата посаді;
- документальне оформлення нового співробітника.

Процес організація найму кадрового складу у ТОВ «Бархан» має безліч недоліків:

- конкурс резюме проводить спеціаліст з кадрів, ґрунтуючись на посадові інструкції та заявці на підбір робітника, у зв'язку з цим, він має мінімальну інформацію;
- у компанії відсутній чітко відведений час на співбесіду, претенденти на робоче місце приходять майже щодня, але їм доводиться чекати, коли у керівника з'явиться вільний час;
- у ТОВ «Бархан» відсутня робота з впровадження професійних стандартів підприємства, звідси і більшість проблем, пов'язаних із залученням невідповідних співробітників, та висока плинність кадрів.

В цілому зазначимо, що основним недоліком політики найму політики

є те, що після проходження всіх етапів відбору, а також особистої співбесіди з керівником, отримані відомості оцінюються суб'єктивно. На підприємстві відсутні затверджені оцінки, за якими можливо об'єктивно оцінити нового співробітника, у зв'язку з чим спостерігається висока плинність кадрів.

2) Політика стабілізації кадрового складу ТОВ «Бархан»

Політика стабілізації кадрового складу ТОВ «Бархан» здійснюється відповідно до Положення про адаптацію персоналу підприємства. В умовах стабілізації важливо приділяти увагу новим робітникам та їх адаптації до колективу.

На сьогоднішній день система адаптації нових співробітників у ТОВ «Бархан» практично відсутня.

Зміст процесу адаптації представлено в таблиці 2. 4.

Таблиця 2. 4

Зміст процесу адаптації у ТОВ «Бархан»

| Захід | Тривалість заходу (хвилин) |
|---|-------------------------------|
| Представлення нового працівника колегам | 7 |
| Загальні уявлення про ТОВ «Бархан» (цілі, пріоритети, історія) | 10 |
| Ознайомлення з обов'язками | 7 |
| Ознайомлення із правилами внутрішнього трудового розпорядку | 10 |
| Ознайомлення з нормами ділової взаємодії та традиціями, прийнятими у колективі (проведення загальних нарад, традиції святкування корпоративних заходів) | 7 |
| Ознайомлення з робочим місцем | 10 |
| Відповіді на запитання | 10 |

За стандартами Положення про адаптацію персоналу підприємства під час адаптаційного періоду до нового співробітника має бути прикріплений наставник (досвідчений та грамотний професіонал, здатний навчити), однак здебільшого це є скоріше формальністю, насправді ТОВ «Бархан» не має в

своєму розпорядженні наставників.

Роблячи висновок, можна сказати, що в ТОВ «Бархан» присутні розроблені програми адаптації для новоприйнятих співробітників, але вони мають суттєві недоліки, до яких варто віднести:

- відсутність наставника у процесі адаптаційного періоду нових співробітників;
- відсутність професійних стандартів, за якими можна було б скласти актуальний план адаптації кожного робітника;
- формальність процесу: в установі відсутня спеціальна служба, яка б займалася питаннями адаптації; формально функції за адаптації виконує спеціаліст з відділу кадрів

3) Політика оцінки та атестації персоналу в ТОВ «Бархан»

Проведення оцінки та атестації персоналу здійснюється відповідно до Положення про атестацію.

Оцінка та атестація персоналу проводиться з метою створення єдиної системи оцінки ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків.

Перед атестацією персоналу проводяться такі заходи:

- визначається склад атестаційної комісії;
- встановлюються терміни проведення атестації;
- організується роз'яснювальна робота щодо проведення атестації;
- проводиться збір документів про персонал, який проходить атестацію.

Атестація проводиться у трьох напрямках: самооцінка та оцінка особистих і оцінка професійних якостей. Для того, щоб правильно оцінити персонал та визначити майбутні пріоритети розвитку його кар'єрного просування, ТОВ «Бархан» визначає його важливість для підприємства,

тобто коефіцієнти значущості. У таблиці 2.5 представлені критерії проведення оцінки професійної придатності персоналу.

Таблиця 2. 5

Критерії оцінки професійної придатності персоналу

| № | Фактори оцінки професійної придатності персоналу | Коефіцієнт значущості |
|-------|--|-----------------------|
| 1 | Власна самооцінка | 0,1 |
| 2 | Особистісні якості | 0,3 |
| 3 | Оцінка професійних якостей | 0,6 |
| Разом | | 1,0 |

Варто відзначити виявлені суттєві недоліки політики оцінки та атестації персоналу:

- кількість проведених оціночних заходів на день перевищує кількість рекомендованих, що призводить до поспішної оцінки;
- в процесі атестації присутні професійні критерії, але вони мають переважно загальний характер для всіх співробітників;
- більшість співробітників негативно сприймають чинні методи оцінки та атестації.

4) Політика винагороди персоналу ТОВ «Бархан».

Загальна винагорода працівників складається із постійної частини, змінної частини та додаткових виплат. Також використовуються соціально-психологічні методи з метою морального заохочення застосовуються такі види винагороди: подяка; почесні грамоти.

Проведений аналіз показує, що на підприємстві недостатньо розвиваються нематеріальні форми стимулювання персоналу. Так немає заохочень за досягнуті звання, за особливі результати праці.

Практично не проводяться корпоративні вечори (особливо для пересічних співробітників).

5) Політика у сфері розвитку персоналу ТОВ «Бархан».

У процесі діяльності співробітникам ТОВ «Бархан» необхідно формувати інноваційний потенціал особистості. Підвищення кваліфікації працівників – одне із чинників, який забезпечує системні позитивні зміни у трудовій діяльності.

Станом на 31 грудня 2023 року чисельність підприємства складає 149 осіб. Результати аналізу розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві показали, що політика розвитку персоналу не є ефективною та раціональною.

В таблиці 2.6 наведемо дані про розвиток персоналу на підприємстві.

Таблиця 2.6

Відомості про розвиток персоналу ТОВ «Бархан»

| № п/п | Показник | 2020 г. | | 2021 р. | | 2022 р. | |
|-------|--|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| 1 | Чисельність працюючих | 152 | 100,0 | 158 | 100,0 | 149 | 100,0 |
| 2 | Кількість співробітників, які за результатами оцінки потребують навчання, всього | 63 | 41,5 | 62 | 39,5 | 67 | 45,0 |
| 3 | Кількість співробітників, які навчаються всього, у тому числі; | 25 | 16,4 | 29 | 18,3 | 29 | 19,4 |
| 4 | - у ВНЗ за свій рахунок | 1 | 0,6 | 1 | 0,6 | 1 | 0,7 |
| 5 | - за програмами підвищення кваліфікації | 15 | 9,9 | 11 | 7,3 | 12 | 8,1 |
| 6 | - за програмами професійної підготовки | 9 | 5,9 | 17 | 10,4 | 16 | 10,4 |
| 7 | Кількість тих, закінчив навчання | 11 | 7,2 | 15 | 9,5 | 13 | 8,7 |

Отримані дані свідчать про неефективність проведення кадрової політики щодо професійного розвитку працівників підприємства. Так, у 2020 році 63 робітників, які за результатами оцінки та атестації потребували професійного навчання, на підвищення кваліфікації були направлені лише 25 осіб (16,4% від усіх працівників ТОВ «Бархан»), у 2021 та 2022 роках відповідно 18,3 та 19,4%.

Такий низький відсоток робітників, які проходять професійне навчання, у порівнянні з загальною чисельністю працівників і свідчать про неефективність кадрової політики щодо професійного розвитку персоналу.

Крім вищезазначеного, слід відмітити, що на ТОВ «Бархан» відсутні такі важливі елементи реалізації політики у сфері розвитку персоналу: критерії оцінки ефективності навчання; моніторинг процесу навчання персоналу та його ефективності; якісна оцінка потреби у навчанні.

На підставі проведеного аналізу кадрової політики, систематизуємо основні результати його проведення, та в додатку Г представимо основні недоліки кадрової політики підприємства а також наслідки від існування виявлених недоліків, які негативно впливають на основні результати фінансово- господарської діяльності ТОВ «Бархан».

2.3. Аналіз ефективності існуючої кадрової політики ТОВ «Бархан»

Етапи проведення оцінки ефективності кадрової політики ТОВ «Бархан» показані в Додатку Д.

Перейдемо до послідовної реалізації етапів, представлених в додатку Д.

Етап 1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Бархан» за категоріями працівників за 2020-2020 рр. представлена у таблиці 2. 7.

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Бархан» за категоріями
працівників за 2020-2020 рр.

| Категорії працюючих | Кількість працівників, осіб | | | Абс. відхилення, осіб | |
|---------------------|--------------------------------|------|------|--------------------------|---------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Керівники | 8 | 8 | 6 | 0 | -2 |

Продовження таблиці 2.7

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------|-----|-----|-----|---|----|
| Спеціалісті | 15 | 15 | 13 | 0 | -2 |
| Службовці | 9 | 9 | 9 | 0 | 0 |
| Робітники | 120 | 126 | 121 | 6 | -5 |
| Разом | 152 | 158 | 149 | 6 | -9 |

Дані таблиці 2 показують, що середньоблікова чисельність працівників підприємства за останні три роки скоротилася на 6 осіб. Якщо розглядати зміну чисельності за категоріями, то можна сказати, що в 2022 році в основному зниження відбулося за рахунок скорочення чисельності керівників та спеціалістів на 4 особи. До того ж скоротилася чисельність робітників на 5 осіб.

Далі проведемо аналіз структури персоналу ТОВ «Бархан» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз структури персоналу ТОВ «Бархан» за 2020- 2022 роки

| Категорії персоналу | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Зміна структури,% 2022/2020 |
|---------------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|--------------------------------|
| | Осіб | Питома вага,% | Осіб | Питома вага,% | Осіб | Питома вага,% | |
| Керівники | 8 | 5,3 | 8 | 5,1 | 6 | 4,0 | -1,3 |
| Спеціалісти | 15 | 9,9 | 15 | 9,5 | 13 | 8,7 | -1,2 |

| | | | | | | | |
|-----------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| Службовці | 9 | 5,9 | 9 | 5,7 | 9 | 6,1 | 0,2 |
| Робітники | 120 | 78,9 | 126 | 79,7 | 121 | 81,2 | 2,3 |
| Разом | 152 | 100,0 | 158 | 100,0 | 149 | 100,0 | x |

Частка робітників у кадровому складі підприємства у 2022 році становить 81,2 %, при цьому у 2020 році їх питома вага займала 78,9% від загальної чисельності. Частка керівників за три роки скоротилася на 1,3% і становила на кінець 2022 року 4%.

В результаті аналізу динаміки чисельності та структури персоналу відзначимо, що на підприємстві спостерігається тенденція до збільшення чисельності робітників.

На рис. 2. 8 проілюстровано зміну кадрового складу персоналу підприємства ТОВ «Бархан» за 2020 -2022 роки.

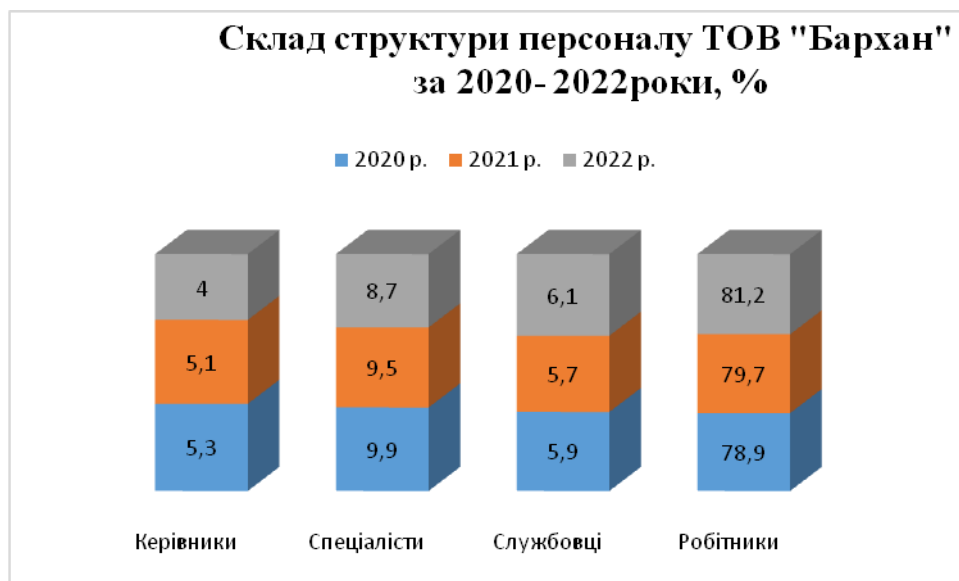


Рис. 2. 8 Зміна структури персоналу ТОВ «Бархан» за 2020 - 2022 роки
Отже, ТОВ «Бархан», як свідчить проведений аналіз, повною мірою забезпечена трудовими ресурсами, структура яких відповідає цілям підприємства.

Далі в таблиці 2. 9 проаналізуємо структуру персоналу підприємства відповідно до статевої ознаки.

Таблиці 2.9

Структура персоналу ТОВ «Бархан» відповідно до статевої ознаки за 2020-2022 роки

| Категорії персоналу | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Зміна структури,% 2022/2020 |
|---------------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|-----------------------------|
| | Осіб | Питома вага,% | Осіб | Питома вага,% | Осіб | Питома вага,% | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Чоловіки | 43 | 28,5 | 48 | 30,4 | 44 | 29,8 | 0,03 |

Продовження таблиці 2. 9

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-------|
| Жінки | 109 | 71,5 | 110 | 69,6 | 105 | 71,2 | -0,03 |
| Разом | 152 | 100,0 | 158 | 100,0 | 149 | 100,0 | x |

Дані таблиці 6 свідчать, що у структурі персоналу ТОВ «Бархан» за статевою ознакою протягом усього періоду дослідження переважають жінки, їх питома вага у 2021 р. у порівнянні з 2020 роком скоротилася на 1,9 %, а у 2022 році у порівняно з 2021 р. збільшилася на 1,6%. Переважна більшість працівників жіночої статі обумовлена специфікою діяльності підприємства.

Чоловіки становлять найменшу частину у структурі підприємства, їх питома вага збільшилася у 2021 році на 1,95%, а 2022 році скоротилася на 0,6%.

Важливо підкреслити, що цінність будь-якої комерційної та некомерційної компанії завжди складають кадри, і особливе значення при цьому має освітній рівень працівників.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Бархан» відповідно рівню освіти представлений у таблиці 2.10 .

Таблиця 2.10

Аналіз структури персоналу ТОВ «Бархан» відповідно рівню освіти

| Рівень освіти | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | Зміна структури,% 2022/2020 |
|---------------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|--------------------------------|
| | Осіб | Питома вага,% | Осіб | Питома вага,% | Осіб | Питома вага,% | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Вища | 18 | 11,8 | 18 | 11,4 | 14 | 9,4 | -2,4 |
| Середньо-спеціальна | 44 | 28,9 | 51 | 32,3 | 54 | 36,2 | 4,3 |
| Середня | 90 | 59,3 | 89 | 56,3 | 81 | 54,4 | -2,1 |
| Разом | 152 | 100,0 | 158 | 100,0 | 149 | 100,0 | x |

Таблиця 2.10 свідчить, що у ТОВ «Бархан» переважають працівники зі середньою освітою, їх питома вага у 2022 році 54,5%, слід зазначити, що виявляється тенденцію до зниження кількості працівників із середньою освітою.

Питома вага працівників зі середньо - спеціальною освітою в динаміці зростає, і в 2022 році становила 36,25, що на 4,3% більше ніж у 2020 році.

Найменшу питому вагу мають працівники з вищою освітою - 9,4%.

За результатами дослідження побудуємо діаграму змін питомої ваги працівників за рівнем освіти (рис. 2. 9).

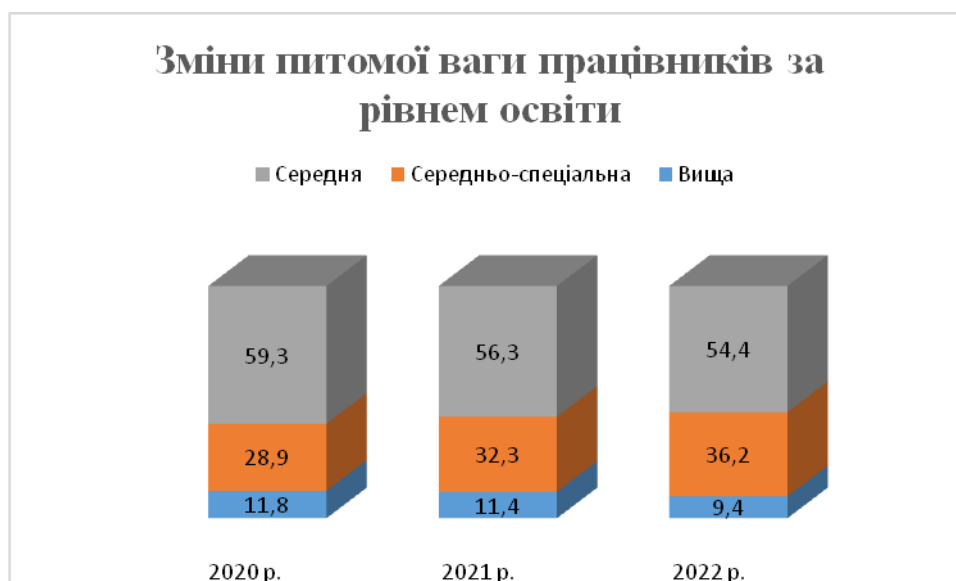


Рис. 2. 9 Зміни питомої ваги працівників ТОВ «Бархан» за рівнем освіти

Далі звернемо увагу на віковий склад персоналу "ТОВ «Бархан», представлений у таблиці 2.11.

У ТОВ «Бархан» в 2022 році в основному працюють працівники віком від 20 до 35 років, і від 36 до 45 років, загальна питома вага цієї вікової категоріїдорівнює 82.2%. Слід зазначити, що вік від 30 до 40 років є найбільш плідним. Працівники цієї вікової категорії вже повністю професійно підготовлені, легше налагоджують ділові контакти, сповнені сил та енергії, потреба в догляді та підтримці значно нижча, співробітники, даної вікової категорії більш спокійно реагують на зміни зовнішнього середовища та легше до них адаптуються.

Таблиця 2.11

Структура персоналу ТОВ «Бархан» відповідно до вікового складу за 2020-2022роки

| Вік працівників | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | |
|-----------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | Осіб | % | Осіб | % | Осіб | % |
| До 20 років | 2 | 1,3 | 3 | 1,9 | 0 | 0 |
| Від 20 до 35 років | 55 | 36,2 | 59 | 37,4 | 58 | 38,9 |
| Від 36 до 45 років | 60 | 39,5 | 64 | 40,5 | 64 | 43,3 |
| Від 46 до 60 років | 23 | 15,1 | 26 | 16,6 | 25 | 16,5 |
| Від 60 років | 12 | 7,9 | 6 | 3,6 | 2 | 1,3 |
| Чисельність персоналу | 152 | 100,0 | 158 | 100,0 | 149 | 100,0 |

Етап II. Аналіз руху персоналу ТОВ «Бархан».

В таблиці Ж1 (Додаток Ж) представимо основні показники, які характеризують динаміку руху персоналу.

На основі даних, представлених в таблиці Ж1 зробимо відповідні висновки:

- коефіцієнт загального обороту співробітників ТОВ «Бархан» за період дослідження зменшився з 0,50 у 2020 році до 0,38 у 2022 році, тобто скорочення загального обороту кадрів становило 24% що є негативною зміною та свідчить про зменшення відношення сукупного числа прийнятих та звільнених співробітників до середньооблікової чисельності персоналу;

- зміна коефіцієнта обороту по прийому співробітників протягом усього періоду дослідження характеризується негативною тенденцією, що свідчить про різке зниження кількості прийнятих робітників, у 2022 році було прийнято лише 7 осіб, що на 86,8% менше ніж у 2021 році та на 78,1% - у 2020 році. Таке скорочення прийому нових працівників пов'язано з економічною кризою на підприємстві;

- коефіцієнт обороту з вибуття персоналу у період дослідження співробітників у період дослідження в динаміці зростає, у порівнянні з 2020 роком зріс на 13,8%

Перевищення коефіцієнта обороту з вибуття над коефіцієнтом обороту по прийому кадрів свідчить про неефективність існуючої кадрової політики підприємства та порівняно невисокий рівень сталості персоналу;

- коефіцієнт плинності кадрів протягом усього періоду дослідження зростає і на кінець періоду дослідження становив 35,9 %, що є негативною тенденцією. Підвищення плинності свідчить про появу негативних факторів, недооцінку або повну відсутність оцінки персоналу, аналізу потреби в кадрах з боку керівництва та кадрової служби.

Для більшої наочності представимо основні показники, які характеризують динаміку руху персоналу графічно (рис. 2. 10)

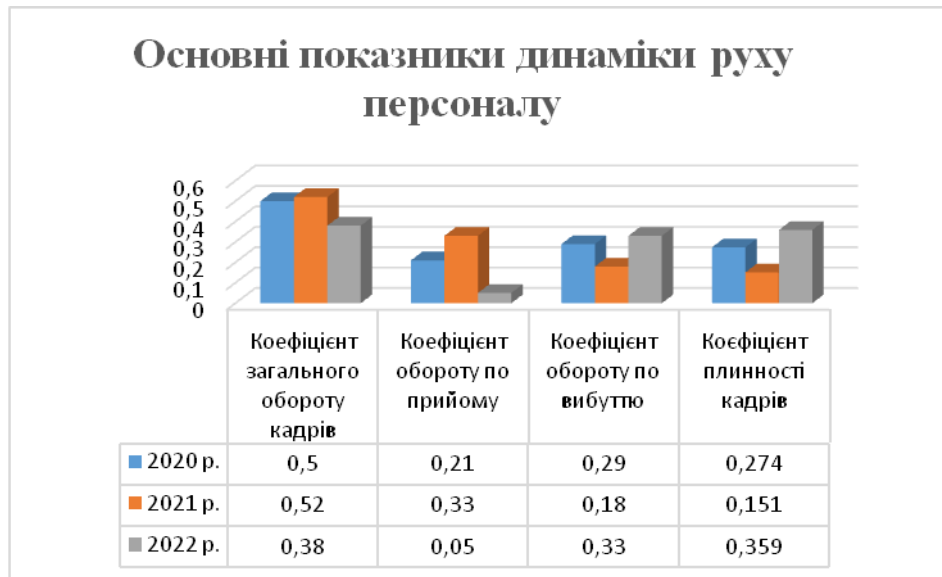


Рис. 2. 10 Основні показники динаміки рух персоналу ТОВ «Бархан» за 2020- 2022 роки

Етап III. Аналіз фонду оплати праці персоналу ТОВ «Бархан»

Проведемо аналіз фонду оплати праці за видами виплат та категоріями персоналу у динаміці за період 2020 -2022 рр.

Результати аналізу представлені в таблиці 2. 12.

Таблиця 2.12

Аналіз фонду оплати праці за видами виплат та категоріями персоналу у динаміці за період 2020 -2022 рр.

| Показники | Період | | | Абсолютне відхилення, тис. грн | | Відносне відхилення, % | |
|--|---------|---------|---------|--------------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/2020 | 2022/2021 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| Змінна частина фонду оплати праці, тис. грн. | 8580 | 10725 | 7186 | 2145 | -3539 | 25,0 | -32,9 |
| Постійна частина фонду оплати праці, тис. грн. | 3264 | 3264 | 3230 | 0 | -35 | 0 | -1,1 |
| Доплати, тис. грн. | 16 | 16 | 12 | 0 | -4 | 0 | 25,0 |
| Сукупний фонд оплати праці, тис. грн. | 11860 | 14005 | 10428 | 2145 | -3557 | 18,1 | -25,5 |
| Фонд оплати праці робітників тис. грн | 8590 | 10735 | 7196 | 2145 | 3539 | 24,9 | -32,9 |

| | | | | | | | |
|--|------|------|------|---|-----|---|-----|
| Фонд оплати праці спеціалістів та службовців, тис. грн | 2310 | 2310 | 2292 | 0 | -18 | 0 | 0,7 |
| Фонд оплати праці керівників, тис. грн. | 960 | 960 | 940 | 0 | -20 | 0 | 2,1 |

Наведені дані дозволяють зробити такі висновки:

- протягом всього досліджуваного періоду відбувається коливання сукупного фонду оплати праці У 2021 році сукупний фонд заробітної плати зріс на 2145 тис. грн. (18,1%), а в 2022 роком у порівнянні з аналогічним періодом минулого року фонд скоротився на 3557 тис. грн. (- 25,5%), що пов'язано зі скороченнями обсягів виробництва та зменшення чисельності працюючих;

- у структурі фонду оплати праці переважає змінна частина фонду заробітної плати Так, у 2020 році питома вага змінної та постійної частини оплати праці становила 72,3 та 27,5% відповідно, решта 0,2% припадає на доплати до основної частини оплати праці співробітників ТОВ «Бархан».

В 2022 році на змінну частину оплати праці припадає на 68,9%, на постійну частину 30,8%, на доплати – 0,3 %.

Як можемо помітити, при зменшенні сукупного фонду оплати праці відбулися помітні структурні зрушення частині співвідношення між змінною частиною, постійною частиною та доплатами до оплати праці персоналу підприємства:

- у структурі фонду оплати праці за категоріями співробітників протягом усього періоду, що досліджується, переважають витрати на оплату праці робітників: у 2020 році на їх частку припадає 72,4 % фонду оплати праці, в 2021 - 76,6%, а в 2022 році - 69,0 фонду оплати праці. На оплату праці керівників підприємства доводиться: 8,1% фонду оплати праці у 2020 році, у 2021 – 6,9%, а у 2022 році - 9 % сукупного фонду оплати праці;

- в цілому варто підкреслити, що зменшення сукупного фонду оплати праці тавитрат на оплату праці працівників пов'язаний із скороченням їх чисельності, при цьому значних змін в оплаті праці не відбувалося, зарплату

окремим категоріям працівників керівництво не піднімало, нових видів матеріального стимулювання працівників не запроваджувало. Це викликає невдоволення співробітників ТОВ «Бархан» умовами оплати праці, а також є першопричиною скорочення показників їх задоволеності працею та роботою на даному підприємстві, внаслідок чого ми спостерігається висока плинність кадрів та значні показники звільнень за власним бажанням.

Етап IV. Аналіз показників ефективності кадрової політики ТОВ «Бархан».

У таблиці 31 (Додаток З) наведені показники, які характеризують ефективність діючої кадрової політики.

Відповідно до даних, отриманих у результаті розрахунку показників ефективності кадрової політики, та, поданими в таблиці 31 зробимо висновки:

- у 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається скорочення доходу від реалізації продукції на 34,4%, та зниження середньооблікової чисельності працівників підприємства на 5,7%;

- показник трудомісткості скоротився на 7,8 % у 2021 році та збільшився на 24,8% у 2022 році, показник трудомісткості показує, що для того, щоб підприємство отримало дохід у розмірі 1 тис. грн., у 2022 році кожен співробітник витратив 15,7 години свого робочого дня;

- показник продуктивності праці співробітників ТОВ «Бархан» у 2022 році у порівнянні з 2021 роком скоротився на 30,5%, або на 45,6 тис. грн.

- загалом по компанії спостерігається скорочення основних показників ефективності що є негативною тенденцією та вказує на неефективну кадрову політику підприємства.

Далі перейдемо до заключного етапу аналізу ефективності діючої кадрової політики ТОВ «Бархан»- узагальнення результатів оцінки ефективності кадрової політики підприємства.

Етап V. Узагальнення результатів оцінки ефективності кадрової політики.

Для узагальнення економічних показників ефективності кадрової політики ТОВ «Бархан» складемо зведену таблицю 2. 13.

Таблиця 2. 13

Економічні показники ефективності кадрової політики
ТОВ «Бархан»

| Показники | Період | | |
|---|---------|---------|---------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
| Кількість продукції виробленої за одну людино-годину, тис. грн | 0,7 | 0,8 | 0,6 |
| Трудомісткість, тис. грн /людино-години, тис. грн./год. | 14,0 | 12,9 | 15,7 |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу | 121,8 | 149,5 | 103,9 |
| Частка заробітної плати у витратах підприємства, % | 31, 3 | 34,0 | 29,1 |
| Загальна забезпеченість персоналом, % | 68,8 | 78,7 | 63,1 |
| Плинність кадрів,% | 27,4 | 15,1 | 35,9 |
| Кількість працівників, які пройшли підвищеннякваліфікації, осіб | 25 | 29 | 29 |
| Кількість працівників, які потребують підвищеннякваліфікації | 63 | 62 | 67 |

Отримані дані свідчать про неефективність кадрової політики ТОВ «Бархан».

Висновки до розділу II

ТОВ «Бархан» було зареєстровано органами місцевого самоврядування м. Ізмаїл 20 жовтня 1994 року на підставі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців» та взяте на облік в органах державної статистики та податкових органах.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники було за період 2020-2022 роки було виявлено, що підприємство за звітний період (2022 рік) недостатньо ефективно проводило фінансово-господарську діяльність.

За підсумками 2022 р. зниження виручки по відношенню до 2021 року становило 34,5 %, однак прибуток від реалізації робіт та послуг знизилася ще більше - на 35,0 %. Продуктивність праці одного працюючого у 2022 році по відношенню до аналогічного періоду минулого року зменшилася на 30,5%.

Витрати на 1грн. реалізованих робіт та послуг підприємства на кінець 2022 р. залишилися на рівні 2021 року, у порівнянні з 2020 роком, витрати на одну гривню реалізації продукції знизилася на 0,06 грн або на 6,9%.

Виявлено, що незважаючи на значне зменшення доходу від реалізації продукції фінансово-господарська діяльність ТОВ «Бархан» в цілому є відносно ефективною. Підприємству вдалося оптимізувати витрати на збут продукції (на 20,6%), на інші витрати (52,2%). ТОВ «Бархан» є прибутковим підприємством, незважаючи на те, що простежується негативна тенденція зниження чистого прибутку.

Виявлено, що, що показники платоспроможності мають нестабільну динаміку, але незважаючи на зниження показників підприємство залишається платоспроможним.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Бархан» був проведений у розрізі основних складових її елементів

В результаті проведеного аналізу було виявлено те, що основним недоліком політики найму політики є те, що після проходження всіх етапів відбору, а також особистої співбесіди з керівником, отримані відомості оцінюються суб'єктивно. На підприємстві відсутні затверджені оцінки, за якими можливо об'єктивно оцінити нового співробітника, у зв'язку з чим спостерігається висока плинність кадрів. На сьогоднішній день система адаптації нових співробітників у ТОВ «Бархан» практично відсутня. За стандартами Положення про адаптацію персоналу підприємства під час адаптаційного періоду до нового співробітника має бути прикріплений наставник (досвідчений та грамотний професіонал, здатний навчити), однак здебільшого це є скоріше формальністю, насправді ТОВ «Бархан» не має в своєму розпорядженні наставників.

Проведене дослідження свідчить про неефективність проведення кадрової політики щодо професійного розвитку працівників підприємства. Так, у 2020 році 63 робітників, які за результатами оцінки та атестації потребували професійного навчання, на підвищення кваліфікації були направлені лише 25 осіб (16,4% від усіх працівників ТОВ «Бархан»), у 2021 та 2022 роках відповідно 18,3 та 19,4%.

Такий низький відсоток робітників, які проходять професійне навчання, у порівнянні з загальною чисельністю працівників і свідчать про неефективність кадрової політики щодо професійного розвитку персоналу.

Крім вищезазначеного, слід відмітити, що на ТОВ «Бархан» відсутні такі важливі елементи реалізації політики у сфері розвитку персоналу: критерії оцінки ефективності навчання; моніторинг процесу навчання персоналу та його ефективності; якісна оцінка потреби у навчанні.

Проведений аналіз узагальнюючих результатів оцінки ефективності кадрової політики свідчить про неефективність кадрової політики ТОВ «Бархан»

РОЗДІЛ ІІІ

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БАРХАН»

3.1. Цільові напрямки формування ефективної кадрової політики підприємства

На підставі проведеного аналітичного дослідження, а також відповідно до проблем формування ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан» були визначені цільові напрями формування кадрової політики на досліджуваному підприємстві які наочно відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Цільові напрямки формування кадрової політики підприємства

| | |
|--|--|
| Проблема діючої кадрової політики | Цільовий напрямок формування кадрової політики відповідно до виявленої проблеми |
| 1 | 2 |
| Низький відсоток направлення на підвищення кваліфікації, порівняно з кількістю співробітників, які потребують навчання | Організація системи навчання співробітників на робочому місці з подальшою розробкою методики оцінки ефективності навчання |
| Відсутність системи ефективного залучення та адаптації нових працівників, в результаті чого спостерігається висока плинність кадрів, а також нездатність співробітників влитися в колектив та адаптуватися до робочого місця та обов'язкам | Формування комплексу заходів із залучення та закріплення працівників (наставництво), а також розробка та впровадження системи оцінки ефективності наставництва |
| Низький рівень ефективності та організації функціонування системи нематеріального стимулювання співробітників | Формування заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників підприємства (статті у ЗМІ, дошки пошани, конкурси) |

Продовження таблиці 3. 1

| | |
|--|---|
| 1 | 2 |
| У компанії немає заохочень за досягнуті знання, за особливі підсумки праці, практично не проводяться корпоративні вечори (особливо для рядових співробітників), що призводить до зростання показників плинності кадрів та скорочення показників задоволеності працею | Заходи зі згуртування трудового колективу (тренінги зі згуртування, корпоративні вечори та вручення нагород кращим працівникам телекомунікаційної діяльності) |

Розглянемо кожен із цільових напрямків формування ефективної кадрової політики з погляду завдань реалізації.

Цільовий напрямок 1. Організація системи навчання на робочому місці та розробка методики оцінки ефективності навчання.

Завданнями реалізації даного напрямку формування ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан» є:

- досягнення високого рівня виконання працівниками підприємства своїх трудових обов'язків;
- реалізація нестандартних рішень щодо розвитку персоналу підприємства, а також оптимізація бізнес-процесів, реалізованих у межах діяльності підприємства;
- формування високоефективної системи оцінки якості навчання, реалізація якої дозволить оптимально та найбільш раціонально коригувати план навчання кожної окремої групи персоналу.

Цільовий напрямок №2. Формування комплексу заходів щодозакріплення молодих працівників.

Основними завданнями реалізації даного напрямку є:

- прискорення процесу пристосування нового працівника до особливостей функціонування підприємства;
- зниження рівня плинності кадрів;
- мотивація на зацікавленість у результаті та максимальну віддачу у межах діяльності підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- оздоровлення психологічного клімату в колективі.

Цільовий напрямок 3. Формування заходів щодо згуртування трудового колективу.

Завданнями реалізації цільового даного напрямку є:

- створення здорового конкурентного середовища;
- розвиток навичок самостійної роботи, творчого потенціалу та
- професійної ініціативи у рамках діяльності підприємства;
- формування корпоративного духу та єдиної команди.

Цільовий напрямок 4. Формування заходів щодо формування системи нематеріального стимулювання.

Завданнями реалізації даного цільового напрямку є:

- стимулювання робітників підприємства до ефективної діяльності без прямих матеріальних витрат;
- надання допомоги співробітникам у прагненні розвитку;
- створення неформальних зв'язків та міжособистісних симпатій за рахунок відсутності поділу колективу (нематеріальна мотивація, на відміну від матеріальної, однаково всіх категорій співробітників).

В результаті реалізації всіх перерахованих вище напрямків формування ефективної кадрової політики очікуються такі якісні зміни у діючій моделі кадрової політики підприємства (Додаток К, табл. К1.).

Далі необхідно деталізувати заходи, спрямовані на формування ефективної кадрової політики підприємства.

1. Організація комплексної системи навчання персоналу повинна включати не тільки безпосереднє підвищення кваліфікації працівників, а також роботу з молодими працівниками, що згодом має супроводжуватись проведенням оцінки ефективності системи навчання.

Насамперед зазначимо, що традиційна система навчання, яка передбачає відволікання працівників від робочого місця і, отже, веде до втрат, в сучасних умовах виявляється все більш неефективною, оскільки надає негативне вплив на обсяги виробництва. З метою зниження витрат на процес навчання та пропонується розробити та впровадити систему навчання, в основу якої ляже система дистанційного навчання (далі СДН). Подібного роду система підвищення кваліфікації робітників підприємства міститиме велику кількість навчальних курсів з розвитку персоналу.

Основними перевагами СДО є інформативність, оперативність, можливість оптимізації використання тимчасових та грошових ресурсів, гнучкість та адаптивність. СДН допомагає знизити витрати на навчання

одного працівника у 3-5 разів, зберігаючи при цьому якість навчання, збільшуючи обсяги і навіть інтенсивність навчання.

Проведення навчання здійснюється відповідно до розробленої програми, плану та графіком навчання, після чого підлягає проведенню оцінки ефективності навчання.

Для оцінки ефективності навчання пропонується впровадити спеціалізовану анкету для навчених співробітників, мета якої полягає в отриманні зворотного зв'язку за наслідками навчання. Бланк анкети оцінки ефективності навчання, представлений у Додатку Л.

Порядок впровадження методики оцінки ефективності системи навчання персоналу представлено у таблиці 3. 2.

Таблиця 3.2

Порядок впровадження методики оцінки ефективності навчання персоналу

| Заходи | Тривалість | Виконавець |
|--|------------------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 2 |
| Формування листів самооцінки за основними темами програми навчання | За кілька днів до початку навчання | Співробітник відділу кадрів |
| Розробка анкет для опитування працівників, які будуть навчатися | За кілька днів до початку навчання | Співробітник відділу кадрів |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|---|------------------------------------|-----------------------------|
| Розробка анкет для опитування наставників | За кілька днів до початку навчання | Співробітник відділу кадрів |
| Розробка анкет для звіту | За кілька днів до початку навчання | Співробітник відділу кадрів |
| Заповнення анкет для опитування працівників, які навчаються | Протягом тижня після навчання | Працівники |
| Заповнення анкет для опитування | Протягом | Наставники |

| | | |
|---|--|-----------------------------|
| наставників працівників | тижня після навчання | |
| Проведення інтерв'ю з наставниками | Протягом тижня після навчання | Співробітник відділу кадрів |
| Організація проведення контрольних вправ для контролю якості отриманих навичок та знань | До навчання Протягом навчання Після навчання | Наставники, відділ кадрів |
| Проведення атестацій | Після навчання, протягом року | Співробітник відділу кадрів |
| Аналіз результатів анкетування | Протягом місяця після навчання | Співробітник відділу кадрів |
| Аналіз результатів спостережень за ефективністю навчання | Протягом місяця після навчання | Співробітник відділу кадрів |
| Розробка заходів щодо коригування програми навчання у разі необхідності | Через 2 місяці після навчання | Співробітник відділу кадрів |
| Затвердження заходів щодо коригування графіка навчання | Через 2 місяці після навчання | Керівник ТОВ «Бархан» |
| Контроль за реалізацією графіка навчання | Протягом року | Співробітник відділу кадрів |

Таким чином, розроблена методика оцінки ефективності навчання працівників дозволить:

- контролювати результативність проведених заходів щодо навчання персоналу;
- підвищити ефективність навчання;
- покращити якість розвитку та підготовки кадрів, що є однією з найважливіших складових процесу реалізації кадрової політики

2. Заходи щодо залучення та адаптації молодих робітників.

Виходячи з результатів аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, можна сказати, що в ТОВ «Бархан» не проводяться заходи щодо адаптації нових працівників.

Кожен працівник у своїй трудовій діяльності прагне реалізувати свої професійні якості та здібності, підвищити рівень професіоналізму. Для роботи з «новачками» у ТОВ «Бархан» буде раціональним сформувати групу наставників з числа найбільш досвідчених, кваліфікованих співробітників та професіоналів своєї справи, які підкажуть новим співробітникам, як правильно використовувати свої професійні якості та здібності у роботі.

Для цього ми пропонуємо впровадити систему наставництва, основні складові цієї системи представлені у таблиці 3. 3.

Таблиця 3. 3

Основні складові системи наставництва

| Основні складові системи наставництва | Характеристика складових системи наставництва |
|---------------------------------------|--|
| Формування контингенту наставників | Принципи формування: досвід роботи з професії, особисте бажання |
| Діапазон наставництва | Два підопічні на одного наставника (2:1) |
| Регламентация системи наставництва | Розробка та затвердження Положення про наставника, Положення про стимулювання наставників |
| Форми та методи роботи з наставниками | Збори, наради, тренінги |
| Система стимулювання | Матеріальне стимулювання – доплата за наставництво; нематеріальне стимулювання – оголошення подяки |

3. Заходи щодо формування системи нематеріального стимулювання працівників.

Основні заходи щодо формування системи нематеріальногостимулювання, що рекомендуються до впровадження на підприємстві включають наступний перелік:

- створення «Дошки пошани» для публічного освітлення досягнення значимих у житті підприємства цілей та завдань. Цей вид мотивації прийнятний як для молодшого персоналу, так і для управлінського складу;

- організація та проведення конкурсу «Співробітник року», що необхідно з метою об'єктивної оцінки якості роботи працівників, а також підвищення мотивації для здійснення високоефективної діяльності в області виробництва.

4. Заходи зі згуртування трудового колективу підприємства.

Для реалізації цільового напрямку формування ефективної кадрової політики підприємства по згуртуванню колективу, спрямованого на скорочення витрат на пошук професіоналів та показників плинності кадрів, рекомендується організація та впровадження низки заходів:

- проведення тренінгів зі згуртування нових робітників із колективом підприємства.

В обов'язки керівника підприємства при цьому буде входити створення атмосфери, спрямованої на адаптацію та використання всіх індивідуальних властивостей нових працівників у єдиний робочий механізм;

- проведення корпоративних вечорів для покращення психологічної атмосфери у колективі.

Корпоративне свято за грамотного підходу може бути дієвим інструментом для досягнення якихось цілком визначених цілей, поставлених перед керівником, може допомогти подолати реальні чи потенційні проблеми на підприємстві. Чітко та якісно продуманий сценарій свята може збільшити лояльність працівників або значно покращити соціально-психологічний клімат у колективі.

3.2. Ефективність формування кадрової політики ТОВ «Бархан»

Розглянувши цільові напрямки формування ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан» перейдемо безпосередньо до розгляду основних організаційних моментів, супутніх її впровадженню.

В таблиці 3.4 наведено матрицю відповідальності за організацієвпровадження системи навчання персоналу підприємства як основою якої виступає СДН (система дистанційного навчання), що сприяє навчанню без відриву від роботи, скорочення витрат на організацію навчання, а також отримання найбільш максимального багажу знань у галузі виробництва, технології.

Таблиця 3.4

Матриця відповідальності за організацієвпровадження системи
навчання персоналу підприємства

| Заходи щодо формування та впровадження комплексної системи навчання персоналу | Відповідальні особи | | | |
|---|---------------------|----------------|---------------|--------------------|
| | Директор | Зам. по кадрам | Відділ кадрів | Головний бухгалтер |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Аналіз економічних даних та оцінка поточної системи навчання | + | | | + |
| Аналіз системи навчання на підприємстві | | + | + | |
| Оцінка витрат на навчання персоналу | | | | + |
| Розробка концепції побудови системи навчання | + | + | | |
| Розробка необхідної документації | | | + | |
| Визначення сучасних вимог до персоналу | + | + | | |
| Вибір компанії для купівлі програмного забезпечення для організації СДН | + | | | + |
| Купівля програмного забезпечення для організації СДН | + | | | + |

Продовження таблиці 3.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Встановлення програмного забезпечення для організації СДН | | + | | |
| Створення каталогу програм навчання | | + | + | |
| Розробка системи оцінки ефективності програми навчання | | + | | + |
| Навчання співробітників у СДН | + | | + | |
| Анкетування навчених співробітників підприємства | | | + | |
| Оцінка знань навчених співробітників | | + | + | |
| Аналіз знань, які використовуються на практиці | + | | + | |

Для проведення навчання персоналу в дистанційному режимі пропонуємо використовувати систему МОСО, ця система розроблена однією з силових структур України.

Система МОСО дозволяє вирішити завдання систематизації процесів, пов'язаних з персоналом, упорядкування операцій, пов'язаних з управлінням персоналом, і скорочення витрат, пов'язаних з рухом персоналом. МОСО дозволяє менеджерам організувати та автоматизувати процеси навчання та розвитку, виявляти найбільш здібних співробітників, формуючи внутрішній кадровий резерв компанії. Для людини це означає можливість кар'єрного росту професійного розвитку та вдосконалення.

Далі представимо витрати на впровадження в експлуатацію розробленої комплексної системи організації навчання

Витрати на впровадження комплексної системи навчання персоналу наведені в таблиці 3. 5.

Витрати на реалізацію впровадження системи навчання
працівників ТОВ «Бархан», тис. грн

| № | Стаття витрат | Пояснення витрат | Вартість |
|----|--|---|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Вартість програмного забезпечення для організації навчання відповідно до СДН | https://mocotms.info/sistema-upravleniya-talantami/ocinka-personalu/ | 457,0 |
| 2 | Щорічна оплата ліцензії на право використання СДН | Використання ліцензії, розрахована на 100 користувачів | 8,0 |
| 3 | Оплата інтернету | Вартість послуги корпоративного інтернету становить 500 грн. /місяць протягом 12 місяців. | 6,0 |
| 4 | Оплата фахівцю ІТ-сфери, пов'язаного з організацією дистанційного навчання персоналу | 20 тис. грн. в місяць за 3 години навчання у робочі дні протягом навчання спеціалістів (у розрахунку на перший рік реалізації програми) | 36,0 |
| | Разом | | 507,0 |

Отже, загальні витрати на впровадження даної системи складуть 507 тис. грн.

Розрахуємо плановий обсяг амортизації, згідно Статті 138.3.3 Податкового кодексу України нормативний строк експлуатації необоротних активів складає 3 роки, річна сума амортизації 152 тис. грн.

Далі представимо витрати на впровадження на ТОВ «Бархан» системи наставництва молодих співробітників підприємства (табл. 3. 6).

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію заходів щодо впровадження системи
наставництва, (тис.грн)

| № | Стаття витрат | Пояснення витрат | Вартість |
|----|--|--|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Впровадження системи прелімінарінгу | Організація екскурсії для випускників.Замовлення продукції із символікою для випускників (ручки, щоденники, календарі) | 20,0 |
| 2 | Розробка і впровадження системи наставництва | Доплата наставникам за адаптаційні дії щодо молодих робітників (20% до заробітної плати) у розрахунку на 4 наставників | 108,0 |
| | Разом | | 128,0 |

Таким чином, реалізація заходів щодо вдосконалення системизалучення та адаптації молодих робітників обійдеться підприємству в 148 тис. грн., проте, водночас, допоможе досягти керівниками повної зацікавленості працівників у здійсненні продуктивної діяльності в рамках підприємства, збільшити кількість співробітників, задоволених працею, а також знизити плинність кадрів.

Проведений аналіз кадрової політики показав, що на ТОВ «Бархан» практично відсутня система нематеріальної мотивації працівників, тому одним з цільових напрямків формування ефективної кадрової політики є формування системи нематеріальної мотивації працівників.

Витрати на реалізацію та впровадження заходів щодо формування системи нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Бархан» представлені в

таблиці 3. 7.

Таблиця 3. 7

Витрати на реалізацію та впровадження заходів щодо формування системи нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Бархан»

| № | Стаття витрат | Пояснення витрат | Вартість |
|----|--|--|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Дошка пошани | Придбання дошки пошани | 3,0 |
| 2 | Організація конкурсу «Співробітник року» | Організація конкурсу, преміювання переможців у різних номінаціях | 15,0 |
| | Разом | | 18,0 |

Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити якість управління трудовою мотивацією персоналу ТОВ «Бархан», а також реалізувати комплекс умов для прояви активності, ініціативності та відповідальності співробітників у рамках виробничої діяльності.

Далі розглянемо витрати по впровадженню заходів по згуртуванню колективу: проведення тренінгів направлених на адаптацію та вливання нових працівників у єдиний робочий механізм.

Основні критерії проведення тренінгів зі згуртування колективупідприємства представлені у таблиці 3. 8.

Таблиця 3. 8

Критерії проведення тренінгів для згуртування трудового колективу

| Критерій проведення тренінгу | Зміст критерію |
|------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Завдання тренінгу | <ul style="list-style-type: none"> - підвищення згуртованості працівників; - поліпшення відносин між працівниками; - підвищення продуктивності праці. |

Продовження таблиці 3.8

| 1 | 2 |
|--|--|
| Цільова група | Усі співробітники підприємства |
| Конкретні учасники тренінгу | Нові робітники |
| Періодичність проведення тренінгів | Тренінги зі згуртованості актуальні для нових працівників, у зв'язку з чим, частота проведення 1 раз на місяць протягом року |
| Необхідна для проведення тренінгу інформація | Графік та розрахунок вартості тренінгів, програма проведення тренінгу |

Сукупні витрати на впровадження заходів щодо згуртування трудового колективу підприємства представлені в таблиці 3. 9.

Таблиця 3.9

Сукупні витрати на впровадження заходів щодо згуртування трудового колективу

| № | Стаття витрат | Пояснення витрат | Вартість |
|----|---|---|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Організація проведення тренінгів | Склад витрат розрахований виходячи з середньоринкової вартості одного тренінгу, рівного 500 грн.(всього 12 тренінгів) | 6,0 |
| 2 | Організація проведення корпоративних вечорів | Організація вечора на 149 осіб(чисельність станом на 2022 р.) за середньоринковою вартістю 1000 грн. за особу (2 рази на рік) | 298,0 |
| 3. | Організація конкурсу «Найкращий працівник» серед нових робітників | Організація конкурсу, преміювання переможця | 5,0 |

| | | | |
|--|-------|--|-------|
| | Разом | | 309,0 |
|--|-------|--|-------|

В таблиці 3.10 об'єднаємо всі витрати на формування ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан».

Таблиця 3.10

Загальні витрати на формування ефективної кадрової політики
ТОВ «Бархан»

| Статті витрат | тис. грн. |
|--|-----------|
| Вартість програмного забезпечення для організації навчання відповідно до СДН | 457,0 |
| Щорічна оплата ліцензії на право використання СДН | 8,0 |
| Оплата інтернету | 6,0 |
| Оплата фахівцю ІТ-сфери, пов'язаного з організацією дистанційного навчання персоналу | 36,0 |
| Впровадження системи прелімінарінгу | 20,0 |
| Розробка і впровадження системи наставництва | 108,0 |
| Дошка пошани | 3,0 |
| Організація конкурсу «Співробітник року» | 15,0 |
| Організація проведення тренінгів | 6,0 |
| Організація конкурсу «Найкращий працівник» серед нових робітників | 5,0 |
| Разом | 754,0 |

Реалізація ефективної кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею та соціально-психологічним кліматом у колективі. Спричинить скорочення витрат на найм та адаптацію нових працівників та приросту чистого прибутку підприємства.

Передбачається, що впровадження запропонованої системи залучення та відбору кадрів, розробка програми адаптації та організація системи нематеріальної мотивації працівників, дозволить забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників, покращити використання робочого часу,

підвищити ступінь задоволеності працею, що зрештою забезпечить досягнення збільшення продуктивності праці.

Розглянемо прогностні значення економічних показників впровадження кадрової політики на підприємстві (табл. 3. 11).

Таблиця 3.11

Прогноз економічних показників впровадження кадрової політики на період 2023р.

| Показники | 2022рік | Прогноз на 2023 рік | Відхилення | |
|--|---------|---------------------|------------|-------|
| | | | абс. | % |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 15481 | 20394 | 4913 | 31,7 |
| Середньооблікова чисельність працюючих, осіб | 149 | 157 | 8 | 5,4 |
| Кількість відпрацьованих усіма працюючими людино-днів | 30843 | 32718 | 1875 | 6,1 |
| Кількість відпрацьованих усіма працюючими людино-годин | 212817 | 245385 | 32568 | 15,3 |
| Середня кількість днів, відпрацьованих одним працюючим | 207 | 210 | 3 | 0,1 |
| Середня тривалість робочого дня, год | 6,9 | 7,5 | 0,6 | 0,9 |
| Продуктивність праці, тис. грн. /особу | 103,9 | 129,9 | 26,0 | 25,1 |
| Загальна забезпеченість персоналом, % | 63,1 | 70,0 | 6,9 | x |
| Плинність кадрів, % | 35,9 | 15,0 | 20,9 | x |
| Кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, осіб | 29 | 59 | 30 | 103,4 |
| Кількість співробітників, які потребують підвищення кваліфікації | 67 | 8 | -59 | -88,1 |

Загалом розрахунки економічних показників показали, що впровадження ефективної кадрової політики є економічно доцільним та

приведе до низки позитивних змін до узагальнюючих показників кадрової політики підприємства.

Далі дамо фінансову оцінку впровадження ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан» (табл. 3. 12).

Таблиця 3.12

Фінансова оцінка впровадження ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан», тис.грн.

| Показники | 2023р. | 2024р. |
|---|--------|--------|
| Чистий дохід від реалізації | 20394 | 22433 |
| Собівартість продукції | 16629 | 17959 |
| Прибуток від реалізації продукції | 3765 | 4474 |
| Прибуток до оподаткування | 3765 | 4474 |
| Податок на прибуток | 677 | 805 |
| Чистий прибуток | 3088 | 3669 |
| Амортизація | 152 | 152 |
| Грошовий потік від операційної діяльності | 3240 | 3821 |

Провівши аналіз фінансової оцінки капітальних вкладень в формування ефективної кадрової політики, робимо висновок про доцільність вкладання коштів в розвиток персоналу. Вже в перший рік вкладення інвестицій чистий прибуток підприємства досягає високого рівня і має тенденцію до зростання.

Далі доцільно розглянути дисконтний (динамічний) показник економічної (комерційної) ефективності, який враховує чинники часу та ризику за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1 + r)^t} - IS, \quad (3.1)$$

де NPV-чистий дисконтований дохід;

CF_t - величина доходу в році t ;

t -горизонт планування (кількість років);

r – коефіцієнт дисконтування.

Джерелом фінансування формування ефективної кадрової політики виступають власний капітал підприємства, тому приймемо коефіцієнт дисконтування в розмірі 5%.

$$NPV = \frac{3240}{(1 + 0.05)} + \frac{3821}{(1 + 0.05)^2} - 754 = 5799$$

Індекс рентабельності розрахуємо за формулою:

$$PI = \sum \frac{CF_t}{(1 + r)^t} : IS = \frac{6553}{754} = 8,7$$

Для розрахунку терміну окупності, визначимо середньорічний дисконтований дохід: $(3085,6 + 3467,4) : 2 = 3276,5$

Термін окупності складає: $754 : 3276,5 = 0,23$ року або 3 місяця.

Отримані дані свідчать про те, що формування ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан» є економічно і фінансово вигідним проектом і підлягає його впровадженню в діяльність підприємства.

Висновки до розділу III

Проведений аналіз узагальнюючих результатів оцінки ефективності кадрової політики показав, що діюча кадрова політика підприємства є неефективною.

Відповідно до виявленої проблеми були визначені цільові напрямки формування ефективної кадрової політики:

1. Організація системи навчання співробітників на робочому місці з подальшою розробкою методики оцінки ефективності навчання.

2. Формування комплексу заходів із залучення та закріплення працівників (наставництво), а також розробка та впровадження системи оцінки ефективності наставництва

3. Формування заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників підприємства.

4. Формування заходів для згуртування трудового колективу.

Виявлено, що для реалізації ефективної кадрової політики необхідні інвестиції у розмірі 754 тис. грн.

Виявлено, що реалізація ефективної кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею та соціально-психологічним кліматом у колективі. Спричинить скорочення витрат на найм та адаптацію нових працівників та приросту чистого прибутку підприємства.

Передбачається, що впровадження запропонованої системи залучення та відбору кадрів, розробка програми адаптації та організація системи нематеріальної мотивації працівників, дозволить забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників, покращити використання робочого часу, підвищити ступінь задоволеності працею, що зрештою забезпечить досягнення збільшення продуктивності праці.

Прогноз економічних та фінансових показників впровадження ефективної кадрової політики свідчить, що, що впровадження ефективної кадрової політики є економічно доцільним та призведе до низки позитивних змін до узагальнюючих показників кадрової політики підприємства.

Розглянуті дисконтні (динамічні) показники, економічної (комерційної) ефективності, які враховують чинники часу та ризику свідчать про те, що формування ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан» є економічно і фінансово вигідним проектом і підлягає його впровадженню в діяльність підприємства.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи питання кадрової політики підприємства було виявлено, в умовах розвитку суспільства під впливом системних ринкових перетворень особливою проблемою стає формування ефективної кадрової політики підприємства, тому що ефективна кадрова політика - це не тільки найважливіший чинник успіху сучасного підприємства в економічній сфері, але і є інструментом підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу, а також є соціально орієнтованим управлінням, яке спрямовано на кожного конкретного співробітника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреби за допомогою системи стимулів матеріального характеру.

Виявлено, що кадрова політика підприємства – це основний напрямок роботи з кадрами на підприємстві, а також сукупність методів, способів, форм, за допомогою яких можна сформувати механізм розробки цілей та завдань підприємства, які будуть спрямовані на зростання та розвиток кадрового потенціалу. Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення, збереження та розвитку необхідного якісного та кількісного складу кадрів підприємства.

Встановлено, що кадрова політика традиційно асоціюється з різними сферами управління персоналом: політикою найму та розстановки кадрів, оплати праці та винагород, підготовкою персоналу, комунікативною політикою. Ефективна кадрова політика має створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

2. Об'єктом дослідження є ТОВ «Бархан», яке було зареєстровано органами місцевого самоврядування м. Ізмаїл 20 жовтня 1994 року на підставі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців». Основним видом діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники було за період 2020-2022 роки було виявлено, що підприємство за звітний період (2022 рік) недостатньо ефективно проводило фінансово-господарську діяльність.

За підсумками 2022 р. зниження виручки по відношенню до 2021 року становило 34,5 %, однак прибуток від реалізації робіт та послуг знизилася ще більше - на 35,0 %. Продуктивність праці одного працюючого у 2022 році по відношенню до аналогічного періоду минулого року зменшилася на 30,5%.

Виявлено, що, що показники платоспроможності мають нестабільну динаміку, але незважаючи на зниження показників підприємство залишається платоспроможним.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Бархан» був проведений у розрізі основних складових її елементів

В результаті проведеного аналізу було виявлено те, що основним недоліком політики найму політики є те, що після проходження всіх етапів відбору, а також особистої співбесіди з керівником, отримані відомості оцінюються суб'єктивно. На підприємстві відсутні затверджені оцінки, за якими можливо об'єктивно оцінити нового співробітника, у зв'язку з чим спостерігається висока плинність кадрів. На сьогоднішній день система адаптації нових співробітників у ТОВ «Бархан» практично відсутня.

Проведене дослідження свідчить про неефективність проведення кадрової політики щодо професійного розвитку працівників підприємства. Так, у 2020 році 63 робітників, які за результатами оцінки та атестації потребували професійного навчання, на підвищення кваліфікації були направлені лише 25 осіб (16,4% від усіх працівників ТОВ «Бархан»), у 2021 та 2022 роках відповідно 18,3 та 19,4%.

Крім вищезазначеного, слід відмітити, що на ТОВ «Бархан» відсутні такі важливі елементи реалізації політики у сфері розвитку персоналу: критерії оцінки ефективності навчання; моніторинг процесу навчання персоналу та його ефективності; якісна оцінка потреби у навчанні.

Проведений аналіз узагальнюючих результатів оцінки ефективності кадрової політики свідчить про неефективність кадрової політики ТОВ «Бархан»

Відповідно до виявленої проблеми були визначені цільові напрямки формування ефективної кадрової політики:

1. Організація системи навчання співробітників на робочому місці з подальшою розробкою методики оцінки ефективності навчання.

2. Формування комплексу заходів із залучення та закріплення працівників (наставництво), а також розробка та впровадження системи оцінки ефективності наставництва

3. Формування заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання працівників підприємства.

4. Формування заходів для згуртування трудового колективу.

Виявлено, що для реалізації ефективної кадрової політики необхідні інвестиції у розмірі 754 тис. грн.

Виявлено, що реалізація ефективної кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею та соціально-психологічним кліматом у колективі. Спринчить скорочення витрат на найм та адаптацію нових працівників та приросту чистого прибутку підприємства.

Прогноз економічних та фінансових показників впровадження ефективної кадрової політики свідчить, що, що впровадження ефективної кадрової політики є економічно доцільним та призведе до низки позитивних змін до узагальнюючих показників кадрової політики підприємства.

Розглянуті дисконтні (динамічні) показники, економічної (комерційної) ефективності, які враховують чинники часу та ризику свідчать про те, що формування ефективної кадрової політики ТОВ «Бархан» є економічно і фінансово вигідним проектом і підлягає його впровадженню в діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. К.: Центр учбової літератури, 2018. 328 с.
3. Байкарова О. О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств. *Комп'ютерно-інтегровані технології : освіта, наука, виробництво*. 2013. №11. С. 177 – 182.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом; підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства:URL: <http://conf-sv.at.a/forum/53-482-1>(дата звернення 15.01.2024)
6. Борщ В.І. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України *.Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. URL: [http ://Users/mac/Downloads/123714-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-263546-1-10-20180216.pdf](http://Users/mac/Downloads/123714-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-263546-1-10-20180216.pdf). (дата звернення 20.10 2023 р.)
7. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187.
8. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2015. 424 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
10. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 152 с

11. Гаврилюк Т. І. Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства *Управління трудовими ресурсами*. 2017. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Philologia/63023.doc.htm.(дата звернення 27.10.2023 р.)
12. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.
13. Гасюк Л. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 5(50). С. 155-159.
14. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. 184 с.
15. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві: URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/20_5/211_Doliznij_20_5.pdf(дата звернення 07.11.2023 р.)
16. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
17. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 01.01.2013 №5067-VI Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>(дата звернення 01.11.2023 р.)
19. Кичко І., Корбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №1. С. 7-14.
21. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб.. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

22. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Кондор, 2018. 308 с.
23. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129
24. Лазоренко Л. В. Сучасні аспекти мотивації персоналу. URL: http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf. (дата звернення (06.12.2023 р.)
25. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
26. Мороз О.С.Кадрова політика організації : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 162 с.
27. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві: навч. посіб. Львів: Світ, 2016. 208 с.
28. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч.посіб.. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2018 р. 275 с.
29. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник . Х.: Вид-во НУА 2013. 376 с.
30. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства. *Журнал науковий огляд*. 2016. №5(26). С. 1-17.
31. Підвищення ефективності кадрової політики і практика її реалізації. *Кадрова політика*. 2017. URL: https://stud.com.ua/66333/menedzhment/pidvischennya_efektivnost_kadrovoyi_politiki_praktika_realizatsiyi. (дата звернення 27.12.2023 р.)
32. Поняття і типи кадрової політики *Правові аспекти*. 2020. URL: <https://advokat144.com/ponyatie-i-tipy-kadrovoy-politiki/>.(дата звернення 15.10.2023 р.)
33. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О, Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 324 с.

34. Савіцький В.В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/653/1/345.pdf> (дата звернення 23.12.2023 р.)
35. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2019. 243 с.
36. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С.50-55.
37. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 14. С. 183- 188.
- 38.Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. №24 (4). С. 389-396.
39. Холодницька А. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №1 (1). С. 61-64.
40. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3 С.134-147
41. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8687>
(дата звернення 22.01.2024 р.)
42. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*.2017. –Вип. 9. С. 712-715.
43. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямучич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середя; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. –404 с.

44. Шафігулліна В. Е. Кадрова політика організації : цілі, завдання, напрями, особливості формування та здійснення. URL: <https://www.scienceforum.ru/2015/818/12322>. (дата звернення 21.10.2023 р.)
45. Bazaliyska N. Controlling indicators of labor behavior formation in personnel management system of engineering companies. *International Journal of Economics and Society*. 2016. Vol.2. Iss.8. P. 41-47
46. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2017. Vol. 2. Iss.4 P. 26-31.

