

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ГРУНИК Юрій Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 331.108

**Вдосконалення форм та методів управління
кадровими процесами підприємства**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____

(підпис)

ГІРНЯК Катерина Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
доцент _____ Батюк Б.Б.
« ____ » _____ 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Груник Юрій Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи): «Вдосконалення форм та методів управління кадровими процесами підприємства»
керівник проєкту (роботи) ГІРНЯК Катерина Михайлівна, к. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 2025 року № ____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

Розділ 1. Теоретичні засади кадрової політики підприємства. Розділ 2. Аналіз кадрової політики «***». Розділ 3. Вдосконалення форм та методів управління кадровими процесами підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5	Вступ	жовтень 2024	
6	Розділ 1. Теоретичні засади кадрової політики підприємства	листопад 2024	
7	Розділ 2. Аналіз кадрової політики «***»	березень 2025	
8	Розділ 3 Вдосконалення форм та методів управління кадровими процесами підприємства	вересень 2025	
9	Висновки та пропозиції	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

Груник Ю.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Гірняк К.М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Груник Юрій. Вдосконалення форм та методів управління кадровими процесами підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади управління кадровими процесами в реалізації кадрової політики підприємства. Виявлено фактори, що впливають на кадрову політику підприємства. Здійснено аналіз кадрової політики «***». Надано рекомендації щодо вдосконалення форм та методів управління кадровими процесами «***».

Ключові слова: управління, кадрова політика, процес, форма, метод, підприємство.

ANNOTATION

Hrunyk Yurii. Improvement of Forms and Methods of Managing Personnel Processes of the Enterprise. – Manuscript.

Master's qualification work for obtaining the educational degree "Master" in specialty 073 "Management." Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines the theoretical foundations of personnel process management within the implementation of the enterprise's personnel policy. The factors influencing the formation and effectiveness of personnel policy are identified. The personnel policy of «***» is analyzed, and the main issues in personnel management are determined. Practical recommendations for improving the forms and methods of managing personnel processes at the enterprise are proposed.

Keywords: management, personnel policy, process, form, method, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Кадрова політика як функціональний елемент системи управління персоналом	10
1.2. Методологічні засади здійснення кадрової політики підприємства.....	18
1.3. Управління кадровими процесами в реалізації кадрової політики підприємства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ «***».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика «***».....	36
2.2. Аналіз та оцінка роботи персоналу «***».....	48
2.3. Аналіз узагальнюючих показників та соціометричні дослідження.....	56
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Модель формування ефективної кадрової політики підприємства.....	62
3.2. Обґрунтування заходів забезпечення ефективності кадрової політики на підприємстві «***».....	74
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкова трансформація економіки України, її інтеграція у світовий та Європейський економічний простір змусила шукати нові джерела та стимули господарського розвитку. Оскільки основним чинником останнього є людина, то саме тому на ресурсному забезпеченні, мотиваційних імпульсах та в цілому на кадровій політиці акцентується увага теоретиків та практиків. На сьогоднішній день поняття «кадрова політика» визначається не як проста сукупність трудових ресурсів у розрізі адміністрацій, менеджерів та робочої сили, а розглядається як інтегрована система функцій бізнесу: організаційна, операційна, фінансова. Це означає вихід кожного рівня системи у перетині площини зазначених функцій.

Метою кадрової політики організації є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації. Кадрова політика, яка визначена певними принципами, філософією реалізується шляхом управління людськими ресурсами підприємства, є одним з найважливіших компонентів стратегії організації. Вона зазвичай визначає пріоритети підприємства в управлінні персоналом.

Цілі кадрової політики, реалізуються за допомогою стратегії персоналу конкретної стратегії підприємства. Вибір кадрової стратегії включає особливий вибір способів вирішення задач підприємства та досягнення мети, встановленої загальною політикою підприємства. Розробка кадрової стратегії полягає в тому, щоб визначити довгостроковий напрямок розвитку конкретної системи управління персоналом, спрямованої на досягнення цілей, визначених кадровою політикою підприємства. Одним з головних завдань на шляху побудови в Україні ефективно функціонуючої

економічної системи є вирішення складних питань забезпечення вітчизняного ринку високоякісними конкурентоспроможними товарами та послугами, а також вихід на міжнародний ринок. На конкурентоспроможність підприємства й країни в цілому впливають такі фактори, як наука, технологія, капітал, інфраструктура, інформація, робоча сила та менеджмент. В сучасних умовах високий рівень конкурентоспроможності українських товаровиробників, їхньої продукції та країни в першу чергу залежить від проведення економічно обґрунтованої кадрової політики, спрямованої на забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом, та його постійний розвиток. Основою функціонування будь-якого підприємства є його ресурсне забезпечення. Трудові ресурси є фактором внутрішнього середовища організації визначають стратегічний успіх підприємства та потенціал його розвитку.

Необхідність та актуальність вирішення проблем, пов'язаних із розробкою теоретико-методологічних та методико–практичних підходів до формування сучасної активної кадрової політики підприємства визначили тему кваліфікаційної роботи, обумовили її зміст, мету та структуру досліджень.

Аналіз останніх досліджень. Теоретико-методологічні, соціально-економічні й організаційні засади управління кадровим потенціалом підприємств, проблематику удосконалення систем управління кадровим потенціалом, напрями підвищення ефективності процесів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу на підприємствах досліджено в наукових працях іноземних та вітчизняних вчених, з-поміж яких: О. Балацький, Г. Десслер, І. Джаїн, В. Довбенко, Р. 4 Марр, Г. Мартин, В. Мельник, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, С. Хетрик, А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов та ін. Нажаль, на сьогодні значна кількість вітчизняних підприємств мають численну кількість проблем в сфері управління власним людським капіталом через відсутність або низьку ефективність функціонування побудованої на підприємстві

системи управління кадровим потенціалом, що й зумовлює актуальність поглиблених досліджень в галузі обраної проблематики.

Мета і завдання дослідження. Дослідження проблем і узагальнення понять, пов'язаних з ефективним управлінням кадровою діяльністю підприємств, що забезпечує вибір можливих напрямів розвитку, дослідження головних цілей та завдань кадрової політики в умовах сучасного функціонування підприємства. Поставлена мета обумовлює необхідність розгляду таких *завдань*:

- дослідження кадрової політики як функціонального елемент системи управління персоналом;
- визначення методологічних засад здійснення кадрової політики;
- вивчення теоретичного забезпечення ведення сучасної кадрової політики;
- оцінка стану реалізації кадрової політики підприємством;
- аналіз діяльності роботи персоналу в контексті підвищення ефективності господарювання підприємницьких структур;
- розробка алгоритмів та методів досягнення конкурентоспроможного рівня кваліфікації кадрами підприємства;
- визначення механізмів зростання технологічного забезпечення в системі управління персоналом.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом дослідження* визначено сукупність організаційно– економічних підходів до процесів управління кадровою політикою підприємства. *Об'єктом дослідження* є удосконалення напрямків управління кадровою політикою підприємства на матеріалах – «***» місто ***, Україна.

Методи дослідження. При обґрунтуванні теоретичних і практичних рекомендацій, обробці й аналізі інформації використовувалися традиційні методи і прийоми економічного аналізу та планування та прогнозування (графічний, табличний, порівняння, індексний, вертикальний, горизонтальний, методи коефіцієнтів, тощо).

У роботі було використано такі методи дослідження: абстрактно–

логічний – для обґрунтування необхідності уточнення наукових понять з проблем управління кадровою політикою для характеристики основних передумов здійснення кадрової політики; системний підхід до визначення оцінки ефективності кадрової політики підприємства; аналізу і синтезу – для уточнення основних напрямків та об'єкта дослідження; математико–статистичні методи статистичного моделювання і прогнозування – для визначення напрямків розвитку підприємства за умови реалізації запропонованих перетворень.

Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської та маркетингової діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань асортиментної політики підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність «***».

Практичне значення результатів дослідження. Полягає в тому, що висновки та пропозиції, які містяться у кваліфікаційній роботі, можуть бути використані у «***» для удосконалення управління кадровою політикою підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, результати та висновки кваліфікаційної роботи були апробовані під час II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та підприємництва» (***, 2025 р.), а також обговорені на засіданнях кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 90 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (58 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадрова політика як функціональний елемент системи управління персоналом

В умовах зростання ролі людських ресурсів все більше уваги приділяється кадровому менеджменту. Під кадровим менеджментом розуміють діяльність організації, що спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організаційних, так і індивідуальних (особистих).

Сутність сучасного кадрового менеджменту полягає в тому, що людей розглядають як цінність організації, яку здобуто в конкурентній боротьбі, і яку потрібно розвивати, мотивувати, щоб досягти стратегічних цілей організації.

У своєму становленні кадровий менеджмент пройшов декілька фаз, пов'язаних з виникненням і впровадженням у практичну діяльність нових технологій менеджменту – від управління персоналом до управління людськими ресурсами.

Виноградський М. Д. та Беляєва С. В. виділяють наступні ознаки що притаманні сучасному кадровому менеджменту:

1. Все більшого поширення набуває стратегічне управління людськими ресурсами, що робить кадрову політику підприємства активною, замість пасивної чи реактивної, властивої більшості сучасних підприємств.

2. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається не лише на службу управління персоналом, але й на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка і є здатною ефективно реалізувати таку політику. Система кадрового менеджменту орієнтується на індивідуальну роботу з персоналом.

3. Зростають інвестиції в професійний розвиток працівників і покращення умов праці.

4. Акцент в системі управління переноситься з виробничого персоналу на управлінський, оскільки ефективність роботи організації значною мірою залежить від компетенції менеджерів, які виступають одним з суб'єктів кадрової політики.

5. Розвивається сильна організаційна культура, яка разом із кадровою політикою, спрямованою на формування командного духу персоналу, стимулює розвиток атмосфери взаємної відповідальності та відданості організації [14, с. 34].

В ринкових умовах основними завданнями кадрового менеджменту є наступні:

- допомога підприємству в досягненні його цілей;
- ефективне використання трудового потенціалу робітників;
- забезпечення підприємства висококваліфікованими та зацікавленими працівниками;
- розвиток та підтримання якості життя – відчуття значущості власного вкладу працівника в ефективну діяльність підприємства;
- забезпечення дисципліни;
- покращення умов оплати праці та стимулювання працівників (аналіз робочих місць, проведення розподілу персоналу на категорії, розробка форм і систем оплати праці, розробка компенсаційного пакету, організація процесу оцінки ефективності працівників, контроль ротацій робітників);
- постійне вдосконалення форм та методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, у тому числі комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації по діловодству;
- організація захисту життя та здоров'я працівників підприємства;
- можливість чіткого контролю за процесом управління

трудовими ресурсами тощо. [15, с. 54]

Виконання загальних завдань кадрового менеджменту забезпечується реалізацією таких його функцій:

1. Планування – постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей в майбутньому.
2. Організація – постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.
3. Керівництво – вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.
4. Контроль – встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам і нормам.
5. Регулювання – коригування робіт, встановлених вимог в разі необхідності [16].

Цілі та завдання кадрового менеджменту реалізуються через певну кадрову політику. Саме вона дозволяє глибше зрозуміти сутність кадрового менеджменту.

Для формування ефективної кадрової політики необхідно перш за все чітко уявляти, що вона в себе включає. На сьогоднішній день кадрову політику підприємства розглядають в основному з двох точок зору. Ряд науковців визначають кадрову політику як систему принципів, методів, правил та норм. З їхньої точки зору кадрова політика являє собою:

1. Сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Вона визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на

довготривалу перспективу [17, с. 42].

2. Кадрова політика - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом [18, с. 13]. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

3. Складову частина стратегічно орієнтованої політики підприємства, яка визначає характер взаємовідносин керівництва з його персоналом, основні напрями, форми та методи роботи з ним [12, с. 46].

4. Кадрова політика – це сукупність теорій, методів, ідей, принципів та методологічних підходів, які спрямовані на створення сприятливих умов в колективі та визначають його напрями роботи [10, с. 33].

Ряд інших авторів вважають, що за своєю сутністю кадрова політика є процесом (сукупністю кадрових процедур, що здійснюються в певному порядку):

На думку Л. В. Балабанової, «кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, 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 розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровою службою» [7, с.126].

На думку Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю. «кадрова політика підприємства» – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [9, с. 124].

На нашу думку, найбільш повно сутність кадрової політики може бути представлена таким визначенням: кадрова політика підприємства – це система принципів, методів та механізмів формування і розвитку згуртованого конкурентоспроможного трудового колективу шляхом використання оптимальних процедур підбору персоналу, його адаптації, оцінки, розвитку та мотивації, що сприятиме якнайшвидшому досягненню цілей підприємства.

У вітчизняній літературі немає однозначної думки стосовно змісту та місця кадрової політики в системі управління персоналом. Ряд авторів включають набір персоналу, його оцінку, розстановку, адаптацію та навчання до елементів кадрової політики організації. Інші автори виділяють названі елементи як окремі підсистеми, які в сукупності із підсистемою кадрової політики складають цілісну систему роботи з персоналом організації.

На нашу думку, кадрова політика є джерелом принципів та методів роботи з персоналом, загальними засадами, на яких здійснюється кадрова робота на підприємстві. Саме кадрова політика визначає конкретні процедури відбору, навчання працівників, їх адаптації та переміщення. Названі елементи являються функціональними підсистемами кадрового менеджменту. На жаль, на сучасних підприємствах нерідко спостерігається ситуація, коли дані підсистеми діють відокремлено, а отже і не досить ефективно. Кадрова політика дає змогу об'єднати всі функції кадрового менеджменту в єдину систему із загальною метою, що значно підвищує ефективність управління персоналом підприємства.

Місце кадрової політики в системі управління персоналом зображено на рис. 1.1.

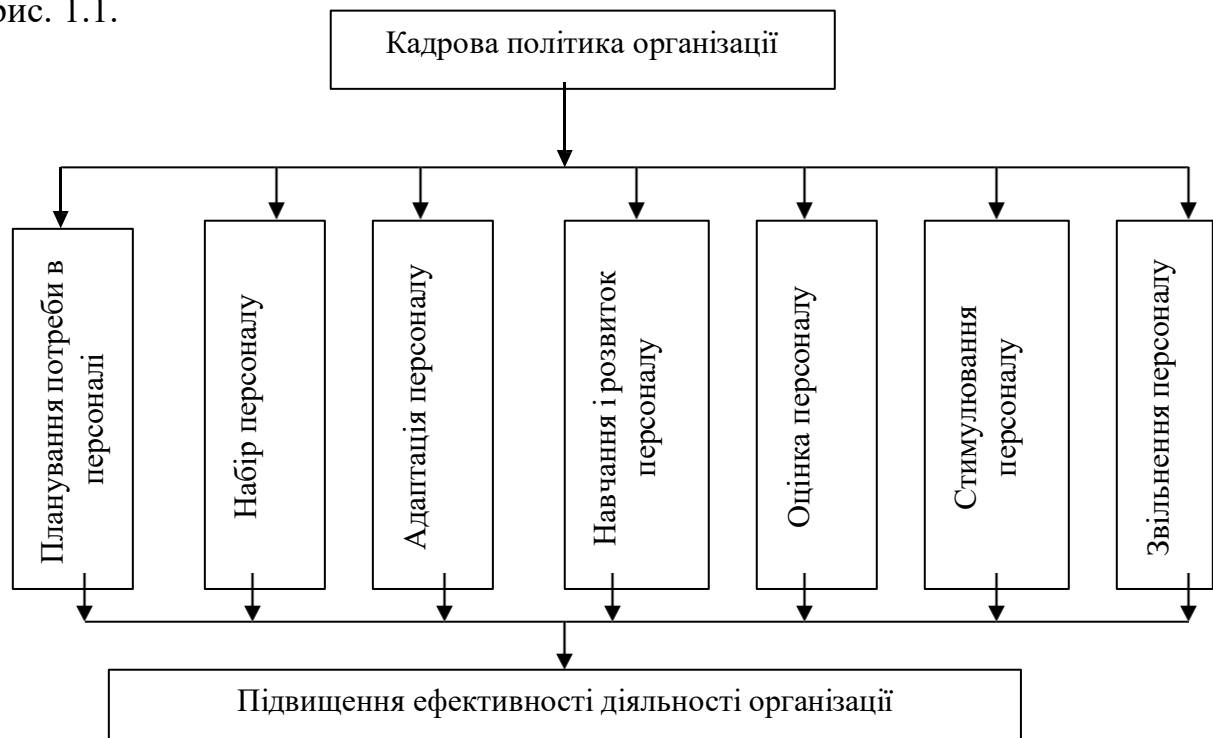


Рис. 1.1 Кадрова політика в системі управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [8]

Як цілісна система кадрова політика виконує наступні функції:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально–економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання трудового потенціалу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Тема формування згуртованого працездатного колективу все частіше піднімається вітчизняними науковцями. Так, Немцов В. Д., Довгань Л. С., розглядаючи особливості вітчизняної культури (схильність до групової роботи, орієнтація на неформальні відносини), прийшли до висновку, що командний менеджмент є одним з найефективніших інструментів вітчизняного бізнесу, а його впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств [28, с. 52].

Отже, метою сучасної кадрової політики підприємства слід вважати підвищення ефективності функціонування організації через створення унікального конкурентоспроможного колективу шляхом використання оптимальних процедур підбору персоналу, його адаптації, оцінки, розвитку та мотивації.

Політика менеджменту персоналу повинна бути інтегрованою в стратегію розвитку організації, підпорядковуватись місії та основним цілям діяльності підприємства. Кадрова політика підприємства, через яку реалізуються цілі та завдання останнього, базується на стратегії кадрового менеджменту організації, яка разом з виробничою, фінансово–економічною, науково–технічною, маркетинговою стратегіями є елементом загальної стратегії розвитку організації. Українські вчені Данюк В. М. та Петюх В. М. вважають, що кадрова політика є з'єднувальним елементом, який поєднує цілі та завдання організації з кадровою роботою, тобто оперативними заходами щодо роботи з персоналом: набір, складання штатного розкладу, атестація, навчання персоналу, стимулювання праці тощо [30, с. 27].

Для того, щоб кадрова політика не суперечила цілям та стратегії організації, необхідно правильно обрати її тип. На сьогоднішній день диференціація типів кадрової політики підприємства проводиться на основі двох класифікаційних факторів: за характером кадрової політики та за ступенем її відкритості до зовнішнього середовища.

За характером виділяють наступні види кадрової політики:

1. Пасивна – на підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. Не здійснюється аналіз кадрових проблем та причин їх виникнення.

2. Реактивна – керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

3. Превентивна – керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньо терміновий період. Активна (раціональна) – керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

4. Авантюристична – керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але впливає на неї доступними методами [30, с.44].

За ступенем відкритості кадрової політики до зовнішнього середовища

виділяють такі її типи:

1. Відкрита кадрова політика – організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня. Підприємство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Така кадрова політика характерна для організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, та орієнтовані на швидке зростання.

2. Закрита кадрова політика – організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, заміщення вакантних посад вищого рівня здійснюються за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива організаціям, які орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів [25, с. 45].

З метою більш повного розуміння сутності кадрової політики ми вважаємо за доцільне ввести додаткову класифікаційну ознаку, що надають можливість визначити кадрову політику відповідно до ставлення керівництва до її розробки. Отже, за ступенем розробки та реалізації кадрова політика поділяється на такі види:

1. Неформалізована – орієнтована виключно на здійснення кадрової роботи без розробки відповідного методологічного забезпечення. Концепція кадрової політики існує лише в уяві керівництва організації і не доведена до працівників. Основою проведення кадрової політики є вимоги чинного законодавства.

2. Формалізована – в організації розроблені та задокументовані основні положення кадрової політики (мета, принципи, методи її проведення), але вони залишаються суто декларативними, оскільки не схвалені трудовим колективом.

3. Практично впроваджена – кадрова робота в організації здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства та на основі концептуальних засад, затверджених керівництвом та трудовим колективом.

Неформалізована кадрова політика – свідчить про поверхнєве та інтуїтивне ставлення керівництва організації до кадрової політики. Формалізована політика менеджменту персоналу віддзеркалює наявність стратегічної складової управління персоналом. Найбільш ефективною з нашої точки зору є практично впроваджена кадрова політика, оскільки вона містить і теоретичну, і практичну складову, а її принципи впроваджуються у повсякденну кадрову роботу і відомі працівникам [26, с. 45].

Вибір виду кадрової політики здійснюється вищим керівництвом організації. Обрана кадрова політика повинна відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні трудового потенціалу.

1.2. Методологічні засади здійснення кадрової політики підприємства

Розробка кадрової політики підприємства має базуватись на використанні позитивних моментів уже існуючої вітчизняної практики, та передового досвіду цієї роботи в найбільш розвинених країнах світу. Вибір та розробка, а також реалізація конкретної кадрової політики залежить від реального стану справ на підприємстві, його конкурентоспроможності, ситуації в ринковому середовищі в цілому.

Правильно визначена політика управління трудовими ресурсами – особливо важлива складова досягнення цілей організації, підвищення ефективності її діяльності, більш ефективного використання трудового потенціалу, зростання його добробуту та створення умов гармонійного розвитку [27, с. 56].

Формування кадрової політики базується на таких поняттях:

- сутність і цілі кадрової політики;
- функції та принципи кадрової політики;

– ефективний колектив – колектив з оптимальною структурою (віковою, статевою, кваліфікаційною) та ефективним розподілом ролей (як професійних, так і особистісних), що має спільну з організацією мету діяльності;

– кадровий потенціал – сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства;

– конкурентоспроможність колективу – ступінь розвитку здібностей працівників, які використовуються в їхній професійній діяльності, та їх готовність до реалізації можливостей підприємства [15, с. 156].

Формування кадрової політики відбувається поетапно:

1. Відправним моментом формування кадрової політики є формулювання її мети відповідно до загальних цілей розвитку організації. Це має бути принципове, ретельно обґрунтоване рішення вищого керівництва організації, яке базується на дослідженні ринку, вивченні наявних і потенційних конкурентів та власних можливостей, погоджене з трудовим колективом. Правильно обрана, всебічно обґрунтована мета кадрової політики організації є необхідною передумовою її поступального розвитку.

Провідними цілями кадрової політики є:

– підвищення ефективності функціонування організації;

– створення унікального конкурентоспроможного колективу, що сприятиме якнайшвидшому досягненню цілей підприємства.

2. Після вибору мети кадрової політики необхідно визначитися з її видом.

3. Проведення кадрового аудиту. Про формування певної кадрової політики, як правило задумуються фірми, що вже досягли певного рівня успіху на ринку, тому перш за все необхідно проаналізувати кадровий потенціал організації, що вже склався, з цією метою здійснюється кадровий аудит.

Кадровий аудит – це оцінка відповідності кадрового потенціалу

організації її цілям і стратегії розвитку, що проводиться з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу. Оцінка має здійснюватися в трьох аспектах:

- кадрові процедури – визначення кадрової політики організації;
- структура організації – співвідношення та ієрархія основних елементів, міра гнучкості організаційної конфігурації;
- кількісні та якісні характеристики персоналу.

4. Здійснення кадрового планування. Організація в потрібний час і на потрібному місці має бути забезпечена персоналом в певній кількості та відповідної кваліфікації, а працівники повинні мати нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливість оплати.

5. Кадрове забезпечення. Охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного навчання й підвищення кваліфікації, навчання безпечним методам праці, створення й підтримання в колективі сприятливого соціально– психологічного клімату.

6. Розробка або вдосконалення нормативно–правового забезпечення, тобто комплексу внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в кадровому менеджменті для регулювання трудової діяльності. Такими документами є: колективний договір організації;

- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- правила експлуатації технологічного та іншого устаткування;
- норми й правила з охорони праці та техніки безпеки та ін.

7. Документальне оформлення засад кадрової політики підприємства. На даний час на більшості підприємств багато принципових моментів в області управління персоналом існують виключно у свідомості керівників і документально не зафіксовані. Для того, щоб сформульовані принципи могли служити основою для організації роботи з персоналом,

необхідно викласти їх у відповідному документі [26, с. 179].

Кадрова політика повинна розроблятися відділом кадрів при взаємодії з підрозділами підсистеми стратегічного та організаційного розвитку під безпосереднім контролем акціонерів та вищого керівництва компанії.

Запорукою досягнення мети кадрового менеджменту є дотримання загальновизнаних принципів кадрової політики. До загальних принципів формування кадрової політики належать наступні:

- науковість – використання сучасних наукових розробок у сфері управління працею, кадрами та соціально–демографічними процесами для забезпечення найвищого соціально–економічного ефекту;
- справедливість – накладення матеріальних заохочень та стягнень відповідно до результатів праці;
- комплексність та системність – охоплення всіх сфер роботи з персоналом та врахування взаємозв'язку й взаємозалежності окремих її складових, економічних, організаційних, соціальних та інших видів аспектів, позитивних та негативних впливів деяких кадрових заходів тощо;
- послідовність – послідовне виконання всіх норм та правил, затверджених при розробці кадрової політики, для досягнення мети організації;
- дотримання трудового законодавства – розробка і впровадження кадрових процедур та норм, що не суперечать діючому законодавству та не порушують права працівників;
- рівність і відсутність дискримінації – оцінка працівників лише відповідно до їх знань, досвіду та навичок, не зважаючи на їх політичну, релігійну чи національну приналежність;
- економічність – забезпечення окупності витрат на заходи з управління персоналом;
- конкретність та адресність – сформульовані позиції кадрової політики повинні бути максимально конкретними та адресними, зафіксованими у відповідних документах [7, с. 79].

З принципами формування кадрової політики тісно пов'язані вимоги, які висуваються до управління сучасного підприємства. Основними з них є такі:

- взаємозалежність та взаємообумовленість із функціональною стратегією менеджменту персоналу та загальною стратегією розвитку організації. У такому контексті кадрова політика спрямована на кадрове забезпечення реалізації останньої.

- стабільність та гнучкість. Кадрова політика повинна поєднувати в собі дві протилежні засади – бути досить стабільною (оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника) та водночас бути досить динамічною або гнучкою (змінюватися відповідно до зміни стратегії підприємства, виробничої й економічної ситуації). Стабільними мають бути цінності, переконання та норми, що визначають поведінку працівників, а також установки поведінки роботодавців стосовно забезпечення стабільної зайнятості персоналу:

- економічна обґрунтованість. Формування кадрової політики має спиратися на економічні розрахунки, які виходять з реальних можливостей організації.

- індивідуальний підхід до кожного зі своїх працівників та значимість ролі людських ресурсів організації.

- орієнтація на довготривале планування.

- соціальна спрямованість. Кадрова політика має орієнтуватися на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту та забезпечувати належний соціальний захист працівників.

- активність [6, с. 41].

Кадрова політика сучасної організації має бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення. Наприклад, у фазі формування робочої сили організація не може обмежуватися роллю пасивного споживача робочої сили, а має розширювати межі своєї діяльності в напрямі пошуку й залучення кваліфікованих працівників, забезпечувати подальший їхній розвиток у межах організації, а також закріплення на робочих місцях для

тривалої зайнятості тощо.

В процесі вивчення, аналізу та формування кадрової політики підприємства можуть застосовуватись як загальні, так і специфічні методи, підходи та способи розв’язання проблем.

Розглянемо детальніше, які методи використовуються при формуванні кадрової політики підприємства (табл. 1.1.). Слід мати на увазі, що тільки використання сучасних наукових розробок у поєднанні з комплексним підходом дасть змогу сформувати ефективну кадрову політику, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Методи формування кадрової політики підприємства

Етап формування кадрової політики	Методи, що використовуються
Визначення мети кадрової політики	Загальнонаукові методи (спостереження, аналізу й синтезу, системного підходу, експерименту тощо), експертних оцінок
Вибір виду кадрової політики	Загальнонаукові методи (класифікації та типології, порівняння, експерименту), експертних оцінок
Проведення кадрового аудиту	Аналіз змісту трудової діяльності, моделювання, експертні оцінки, спостереження, тестування, експеримент, опитування, аналіз документів
Здійснення кадрового планування	Екстраполяція, експертні оцінки, трудових балансів, нормативний метод, математично-економічні, комп’ютерні моделі
Кадрове забезпечення	Експертні оцінки, спостереження, моделювання, ділові ігри, тренінг, опитування, тестування, аналіз і синтез, системний підхід
Розробка або вдосконалення нормативно-правового забезпечення	Адміністративні методи

Джерело: сформовано автором на основі [6, 7, 8, 9, 10].

При формуванні кадрової політики підприємства потрібно враховувати фактори впливу, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Зокрема, до зовнішніх можна віднести: – економічні тенденції в

розвитку країни (стабільність економічних, політичних факторів і законів, позиції конкурентів, зміна попиту та уподобань на товари та послуги підприємства); – нормативно-правове середовище, у тому числі трудове законодавство; – ситуація на ринку праці та його динаміка; – особливості сфери бізнесу та науково-технічний прогрес (інноваційний вплив на потреби в спеціалістах, можливості перекваліфікації та розвитку персоналу, культурні традиції та особливості). До внутрішніх чинників належать: – цілі та стратегії організації, на їх засадах формується кадрова політика; – стиль управління персоналом; – фінансові ресурси; – умови роботи, рівень оплати праці та система мотивації персоналу; – стиль керівництва, імідж організації, територіальне розміщення та технологія виробництва [19-20].

Основним структурним підрозділом загальної системи управління, на який покладаються обов'язки реалізації кадрової політики підприємства, є відділ кадрів. Організаційна структура та чисельність персоналу кадрової служби залежить від специфіки та масштабів діяльності організації й визначається переліком наданих функціональних обов'язків. Як правило, у великих організаціях створюються кадрові служби, що можуть включати відділ кадрів, відділ організації праці та заробітної плати, сектор підготовки кадрів, лабораторію автоматизованих систем управління персоналом, соціально-психологічну службу, відділ охорони праці і техніки безпеки. В організаціях з невеликим трудовим колективом кадрова служба може не створюватись, в такому разі її функціональні обов'язки виконує інспектор з кадрів.

Мета діяльності відділу кадрів в ринкових умовах полягає у формуванні такого кадрового складу, який би забезпечив максимальну продуктивність праці та досягнення поставлених цілей. З цією метою на службу управління персоналом покладається виконання цілої низки завдань (рис. 1.2.) [4, с. 47].



Рис. 1.2. Завдання кадрової служби сучасного підприємства

Джерело: сформована автором на основі [5]

Отже, в сучасних умовах кадрова політика організації повинна бути в достаток гнучкою. З однієї сторони – стабільною, адже саме з цією якістю пов'язані певні очікування працівників, з іншої – динамічною, тобто відповідати змінам тактики підприємства, відповідно до виробничої та економічної ситуації. Незмінними повинні бути ті її засади, які орієнтовані на досягнення зацікавленості персоналу та мають відношення до організаційної культури організації. Тільки завдяки якісно сформованій політиці управління персоналом, яка зважає на особливості окремого підприємства та соціально-економічний стан економіки в цілому, ймовірно створити зручні умови для ефективної діяльності працівників компанії.

1.3. Управління кадровими процесами в реалізації кадрової політики підприємства

Сучасні підприємства потребують прийняття ефективних кадрових рішень, що дозволяють їм досягати конкурентних переваг на ринку та зберігати досягнутий рівень розвитку. Для прийняття таких рішень потрібно ефективно налагоджувати всі кадрові процеси, що між собою взаємопов'язані та відбуваються під взаємним впливом. Кадрові процеси безпосередньо пов'язані з формуванням кадрової політики підприємства, а напрями її реалізації обумовлюють якість та особливості кадрових рішень.

Процеси управління персоналом або кадрові процеси різних за формою власності підприємств – це невід'ємна складова як їх загальної політики, що охоплює всі сфери діяльності, так і кадрової політики, оскільки керівники різних підрозділів несуть відповідальність за прийняття фундаментальних кадрових рішень. Їх ефективність у сфері людських ресурсів значною мірою залежить від компетентності фахівців, які їх розробляють та впроваджують. Такі ключові аспекти, як підбір кадрів, мотивація, навчання та розвиток персоналу, безпосередньо впливають на результати роботи організації. Однак у багатьох компаніях роль кадрових служб досі недооцінюється та відсувається на другорядні позиції. Компетентні управлінці використовують інноваційні технології для підвищення ефективності всіх бізнес-процесів організації. Для досягнення цілей підприємства доцільно використовувати різноманітні методи моделювання, в т.ч. для проєктування та реалізації кадрових процесів.

З огляду на цілі кадрових процесів, важливо враховувати особисті та соціальні цінності та погляди працівників. Проте не варто розмежовувати економічні цілі як інтереси організації, а соціальні – як інтереси працівника, оскільки досягнення організацією економічних цілей забезпечує працівникам стабільне робоче місце, зайнятість та матеріальний добробут. Водночас,

організація заінтересована в розвитку співробітників, що сприяє формуванню її позитивного іміджу та репутації в галузі [3].

Нині в управлінні сучасними підприємствами активно застосовуються новітні для вітчизняного ринку інструменти цифрового бізнес-моделювання, проектування й автоматизації бізнес-процесів, актуальність яких є особливо значима в нестабільних та непередбачуваних умовах воєнного стану [21]. Зовнішні виклики середовища функціонування підприємств впливають суттєво на потребу в перебудови кадрових процесів, тому доцільно переглядати та переосмислювати підходи до моделювання різних аспектів бізнесу, враховуючи цифрові технології в кадровій політиці в контексті глобальних змін [2].

Моделювання кадрових-процесів є процесом створення оптимальної системи управління персоналом, що відповідає бізнес-цілям, стратегії та умовам розвитку організації та враховує такі базові аспекти як діагностика сильних і слабких сторін в кадровій роботі, кадровий аудит, пошук та відбір працівників, адаптація та оцінювання, мотивація та розвиток персоналу, управління організаційною культурою, а також розробка засобів мотиваційного впливу, діагностика потреб та інтересів персоналу [22].

Значення кадрової політики в сучасних умовах значно зростає, адже персонал стає одним із ключових ресурсів організації. Ефективність, конкурентоспроможність і успіх компанії значною мірою залежать від кваліфікації, мотивації та задоволеності працівників. Моделювання кадрових процесів в кадровій політиці підприємства – це процес створення математичної або комп'ютерної моделі, що описує поведінку кадрових процесів в організації. Математичні моделі описуються за допомогою математичних формул, а комп'ютерні моделі реалізуються за допомогою комп'ютерних програм [23, с.465].

Моделювання кадрових процесів дозволяє отримати уявлення про те, як працюють кадрові процеси в організації, які їх сильні та слабкі сторони. Процес моделювання кадрових процесів в HR-менеджменті підприємства

здійснюється у послідовності таких етапів. На першому етапі моделювання необхідно визначити необхідність і доцільність його проведення, проаналізувати цілі, ситуацію та оцінити ефективність реалізації кадрових процесів. Аналіз стратегічних цілей організації дозволяє визначити, чи є кадрові процеси фактором, що впливає на досягнення цих цілей. Якщо кадрові процеси не є ключовим фактором, то моделювання може бути не доцільним, а якщо неефективні, то моделювання може бути доцільним для підвищення продуктивності праці персоналу. На другому етапі моделювання розробляється його концепція, що визначає цілі і завдання, методи та план моделювання. Методи моделювання кадрових процесів можуть бути різними статистичними, економіко-математичними, імітаційними. Їх вибір залежить від цілей і завдань моделювання. План моделювання визначає послідовність виконання робіт, передбачених концепцією моделювання. На третьому етапі моделювання реалізується проект, що передбачає виконання робіт. Важливим аспектом реалізації проекту моделювання є забезпечення взаємодії між учасниками моделювання, що передбачає підготовку учасників. На четвертому етапі моделювання оцінюється ефективність моделі кадрових процесів. Доцільно використовувати найбільш дотичні механізми, в т.ч. збалансовану систему показників [42]

Основні кадрові процеси, що мають місце в сучасній організації представлено на рисунку 1.3.

Як бачимо, всі кадрові процеси пов'язані між собою і повинні здійснюватися в певній послідовності. Крім того, всі названі процеси мають відбуватися на основі затвердженої кадрової політики, відповідно до нормативно-правового забезпечення кадрового менеджменту організації.

Розглянемо детальніше кадрові процеси сучасної організації.

Кадрове планування – один з найскладніших і найвідповідальніших процесів, що являє собою створення системи мотивації для більш ефективної продуктивності праці й задоволеності персоналу своєю роботою. Співробітників залучають ті робочі місця, де пропонуються умови для

розвитку їх здібностей і буде забезпечений високий і стабільний заробіток в умовах справедливої конкуренції; - формування системи оптимального використання персоналу відповідно до його здібностей та кваліфікації; - планування навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів. Своєчасний і гармонічний розвиток персоналу необхідний для виконання нових видів діяльності й підтримки належного рівня знань відповідно до запитів бізнесу [31, с. 31].



Рис. 1.3. Кадрові процеси сучасної організації

Джерело: сформована автором на основі [19]

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в персоналі. Поточна потреба – це потреба в кадрах на даний час, що пов’язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною. Довгострокова потреба – це потреба в персоналі на майбутні періоди, яка визначається за даними прогнозу, що ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства.

Розробка планів потреби в персоналі потребує глибоких знань в галузі математики та комп'ютерних технологій, тому найчастіше використовуються наступні методи:

- екстраполяція – суть його полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Цей метод не дає можливості врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища, тому підходить для короткотермінового планування і лише для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем.

- метод експертних оцінок – ґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі. Даний метод дозволяє залучити лінійних керівників з їх досвідом та знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному і якісному вимірі.

- нормативний метод – базується на застосуванні системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, затрати на продукування одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати) [33, с. 25].

Результатом використання вищезазначених методів є плани роботи з персоналом, відповідно до яких здійснюються решта кадрових процесів в організації, зокрема і набір персоналу. Набір персоналу – це система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації та кількості для досягнення своїх цілей [27, с. 83].

Набір персоналу передбачає пошук кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог, а також створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому слід враховувати наступні фактори: стратегічні цілі організації (наприклад, розширення сфери її діяльності); рух персоналу (природна та надлишкова плинність); соціально–психологічний клімат в колективі.

Набір персоналу може проводитись із зовнішніх та внутрішніх джерел. До зовнішніх джерел належать: державні центри зайнятості, комерційні

організації з працевлаштування, публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення, Інтернет, ярмарки вакансій для випускників навчальних закладів. До внутрішніх джерел відносять: підготовку своїх працівників на підприємстві, просування їх по службі, пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих.

Фактично внутрішній набір відбувається шляхом створення кадрового резерву. При цьому кадровий резерв може бути як внутрішнім (вакантні посади заміщуються працівниками підприємства), так і зовнішнім (формування бази даних про потенційних співробітників, що зверталися з приводу отримання роботи на даному підприємстві, але через відсутність вакантних посад чи з іншої причини не були прийняті на роботу).

Отже, підприємство проводить набір персоналу або використовуючи кадровий резерв (внутрішній та зовнішній), або залучаючи людей за допомогою оголошень чи співпраці з кадровими агентствами.

З метою якнайшвидшого входження нового працівника в організацію необхідно максимально полегшити для нього процес адаптації. Адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [34, с. 131].

Середня тривалість адаптаційного періоду нового співробітника в організації – від 3 до 12 місяців. При цьому близько 80% працівників, що звільняються, приймають рішення про майбутнє звільнення в перший день роботи на новому місці [35, с. 52].

Процес адаптації передбачає узгодження цінностей, що існують в організації з цінностями нового співробітника. Чим швидше працівник визначить свою соціальну роль в новому колективі, тим швидше він включиться в робочий процес. Період адаптації є досить тривалим. Період ознайомлення триває приблизно 1 місяць – на цьому етапі слід ознайомити нового працівника з історією підприємства, його місією та цілями, організаційною структурою та призначенням підрозділів, це допоможе йому

усвідомити свою функцію та роль в організації, також необхідно представити колективу нового працівника, по можливості призначити йому наставника. Оцінюючий період триває до одного року, в цей час досягається сумісність з колективом, що сприяє поступовій інтеграції працівника в організацію.

В процесі адаптації відбувається оцінка персоналу. Оцінка персоналу – Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності [36, с. 95].

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній - орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку [37, с. 54].

Проведення оцінки персоналу дозволяє визначити потреби в навчанні. Професійне навчання – це цілеспрямований процес навчання реальних та потенційних працівників професійних знань та умінь з метою набуття навичок, необхідних для виконання певних видів робіт, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, включаючи як заклади професійної освіти різних рівнів так і професійне навчання на виробництві [38, с. 102]; професійне навчання персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації [35, с. 299].

Як правило, розрізняють три види навчання персоналу: - підготовка кадрів – планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами навчання;

- підвищення кваліфікації кадрів – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом

вимог до професії або підвищення на посаді;

- перепідготовка кадрів – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці [39].

Методи навчання персоналу можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться: використання працівників в якості стажерів та асистентів, ротація, виробничий інструктаж, наставництво, підготовка в проектних групах, ділові ігри, лекції, семінари, обговорення практичних ситуацій. До зовнішніх методів навчання відносяться: курси підвищення кваліфікації, тренінги, вебінари, дистанційне та інтернет навчання, тренінги, коучинг, майстер класи, ділові ігри, лекції, семінари. Отже, деякі методи навчання можна віднести і до зовнішніх, і до внутрішніх методів навчання, наприклад лекції, семінари.

Нижче розглянемо характеристику найпопулярніших методів розвитку персоналу в сфері навчання, які використовуються на сучасних підприємствах:

1. Наставництво - оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності та комунікації з професіоналом. Переваги: урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу. Результат: формування умінь, удосконалення навичок, розвиток професійного сприйняття, свідомості.

2. Навчання на робочому місці - оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності після інструктажу та/чи демонстрації. Переваги: мінімальні затрати, висока практична направленість. Результат: професійні компетентності, розвиток професійної свідомості

3. Коучинг - формування компетенцій та розвиток професійних якостей в процесі специфічної діяльності. Переваги: урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу. Результати: удосконалення умінь, розвиток професійної свідомості, задатків та здібностей.

4. Розвиваюча діагностика - оцінка та самооцінка якостей, визначення

цілей професійного розвитку. Переваги: урахування індивідуальних особливостей. Результати: інформація для профрозвитку, розвиток мотивації.

5. Тренінг - формування компетенцій та розвиток професійних якостей в діяльності у специфічному середовищі. Переваги: алгоритмізованість процесу, висока прогнозованість результату. Результати: уміння, навички, розвиток професійної свідомості та мотивації.

6. Ротація кадрів - оволодіння компетенціями за суміжними видами діяльності. Переваги: можливість впливу на мотивацію працівника мало затратними заходами. Результати: компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості [40]

Всі кадрові процеси, що здійснюються в організації, повинні виконуватись з дотриманням вимог комплексу внутрішніх нормативних документів підприємства.

Значно полегшує кадрову роботу упровадження в управління персоналом сучасних технологій, тобто створення інформаційної системи менеджменту персоналу. Інформаційні системи управління персоналом (HRIS) охоплюють різні функції, починаючи від підбору та адаптації кадрів, закінчуючи управлінням продуктивністю і мотивацією. Інформаційні системи управління персоналом (HRM-системи) відіграють критично важливу роль у сучасному бізнес-середовищі, особливо для підприємств, які прагнуть оптимізувати процеси управління кадрами. Такі системи дозволяють автоматизувати без-ліч аспектів HR-процесів, включаючи найм, навчання, управління талантами, продуктивністю, заробітною платою, звітністю та іншими функціями, які раніше виконувалися вручну. Завдяки цим інструментам підприємства можуть значно підвищити ефективність своєї діяльності, знизити операційні витрати та мінімізувати людські помилки [10].

Отже, кадрові процеси є невід'ємним складником безперервної та ефективної діяльності кожного підприємства. Великий інструментарій моделювання допомагає менеджерам більш якісно і чітко оцінювати і скеровувати одну з найбільш непередбачуваних змінних –людський ресурс.

Висновки до першого розділу 1

1. Кадрова політика є одним з основних видів діяльності держави, який охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів. Це одна з основних сфер національної соціально-економічної політики, оскільки вона безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактору, реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

2. Кадрова політика - система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом. Він спрямований на вирішення промислових, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

3. Метою кадрової політики організації є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників організації.

4. Управління людським чинником на підприємстві оцінюється як один з найбільш значимих та дорогих ресурсів підприємства, розвиток кадрового потенціалу є важливою стратегічною метою, яка являється одним із факторів для досягнення ефективного функціонування підприємства на ринку. Персонал являється чинником конкретності та являється об'єктом корпоративної стратегії підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ «***»

2.1. Організаційно-економічна характеристика «***»

«***» було створено *** міською радою з метою забезпечення ефективного функціонування транспортної інфраструктури міста. Основна мета діяльності полягає в утриманні в належному технічному стані та розвитку мережі автомобільних доріг і вулиць, мостів та інших штучних споруд, створенні умов для безперервного та безпечного руху автотранспорту.

Підприємство еволюціонувало від класичної структури, що займається переважно дорожніми роботами, до сучасного багатофункціонального оператора міської мобільності, інтегруючи цифрові та інженерні рішення. У табл. 2.1. наведено загальну характеристику досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика «***»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	***
2	Скорочена назва підприємства	«***»
3.	Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство *** міської ради
3	Власник	*** міська рада
4	Адреса	Україна, 79035, *** обл., місто ***, вулиця Пасіки Галицькі, будинок 7.

Джерело: сформовано на основі [43, 44, 45]

Підприємство виконує широкий спектр завдань, що охоплюють увесь цикл управління міською транспортною системою. До основних видів діяльності належать:

- Допоміжне обслуговування наземного транспорту: Основний

КВЕД підприємства.

- Диспетчеризація та моніторинг: Контроль за рухом громадського транспорту, формування графіків та маршрутів руху, які забезпечують високий попит на перевезення.
- Транспортне моделювання: Використання спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, VISUM та VISSIM) для планування та оптимізації транспортних потоків у місті.
- Технічний нагляд: Здійснення контролю за якістю виконання будівельних робіт, реконструкції та капітального ремонту об'єктів дорожньої інфраструктури (вулиць, мостів).
- Інженерно-технічне проєктування: Розробка проєктної документації для об'єктів будівництва та ремонту.
- Організація та безпека дорожнього руху: Обслуговування та ремонт світлофорних об'єктів (на балансі підприємства понад 160 об'єктів), встановлення дорожніх знаків, делініаторів та інших засобів.
- Впровадження сучасних систем: Управління системою електронного квитка «ЛеоКарт» та розвиток мережі комунальних паркувальних майданчиків («ЛеоПарковки») [45].

Організаційна структура «***» є типовою для комунальних підприємств, орієнтованою на виконання функціональних завдань. На чолі стоїть директор, який несе відповідальність за всі напрямки роботи. Підприємство має ключові структурні підрозділи, що відповідають за вищезгадані напрямки діяльності, зокрема:

- Виробничо-технічний відділ;
- Відділ диспетчеризації та моніторингу;
- Відділ паркування;
- Відділ технічного нагляду;
- Бухгалтерія;
- Юридичний відділ;
- Відділ кадрів (управління персоналом).

Така структура вимагає наявності висококваліфікованих фахівців різних профілів: від інженерів-дорожників до ІТ-спеціалістів та транспортних аналітиків, що визначає особливості його кадрової політики [45].

Фінансова стабільність та прозорість є важливими аспектами діяльності комунального підприємства. «***» фінансується переважно коштами бюджету розвитку *** міської територіальної громади, а також залучає кредитні та грантові кошти від міжнародних фінансових організацій: публічна звітність - підприємство зобов'язане публікувати свою фінансову звітність (баланс, звіти про фінансові результати) на єдиному державному вебпорталі відкритих даних data.gov.ua. Це забезпечує прозорість використання бюджетних коштів та підзвітність громаді; міжнародне фінансування - значна частина великих інфраструктурних проєктів реалізується за рахунок запозичень. Підприємство має кредитні зобов'язання перед міжнародними фінансовими установами (Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР): Спільно фінансується проєкт впровадження електронного квитка «ЛеоКарт» та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ): Залучаються кошти для масштабних реконструкцій ключових вулиць міста).

Участь у міжнародних проєктах є ключовою для модернізації транспортної інфраструктури *** та впровадження європейських стандартів. Ці проєкти вимагають від підприємства високого рівня експертизи та специфічної кадрової політики.

- Проєкт «ЛеоКарт» (Електронний квиток): Реалізується у співпраці з консорціумом Mikroelektronika & SoftServe. Цей проєкт трансформувач підприємство в оператора сучасної цифрової системи оплати проїзду.

- Модернізація доріг: «***» оголошує міжнародні тендери на реконструкцію вулиць, що свідчить про співпрацю з іноземними підрядниками та інвесторами.

- Нормотворча діяльність: Підприємство співпрацює з громадськими організаціями («Львів – безпечне місто») та долучається до всеукраїнських ініціатив з модернізації норм безпеки дорожнього руху (ДБН),

зокрема щодо трамвайних посадкових майданчиків, що підкреслює його роль як експертного центру в галузі транспорту.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу «***» базується на відкритих даних та публічних звітах підприємства. Ці дані дозволяють оцінити масштаби діяльності підприємства та його кадрові потреби [44].

Таблиця 2.2.

Чисельність та структура персоналу «*»**

Категорія	Чисельність, осіб		Питома вага, %		Відхилення	
	2023	2024	2023	2024	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року	161	139	100	100	–22	–14
Жінки	65	49	40	35	–16	–25
Кількість працюючих у віці (років):	61	55	38	40	–6	–10
15–35						
50–54	15	15	9	11	0	0
55–59	16	16	10	12	0	0
З повною вищою освітою	24	22	15	16	–2	–8
З неповною та базовою вищою освітою	27	56	17	40	29	107
З сер. заг. освітою	110	61	68	44	–49	–45
Управлінський персонал	19	19	12	14	–	–
Виробничий персонал	142	120	88	86	–22	15

Джерело: складено автором на основі [44, 47]

У 2024 році чисельність персоналу «***» зменшилась на 14%, причому за рахунок зменшення чисельності молодих працівників на 10%, дві особи з яких мали вищу освіту. Проведений аналіз показав, що в основному склад управлінського персоналу залишається стабільним на протязі декількох років, зростання його питомої ваги пояснюється скороченням чисельності виробничого персоналу (на 22 особи у 2024 р.) Позитивним явищем є те, що на підприємстві зросла частка працівників з неповною та базовою вищою освітою, частина яких навчалася за рахунок підприємства.

Розглянемо, чи ефективно сформовано якісний склад персоналу підприємства (табл. 2. 3.)

Таблиця 2.3.

Показники якісного складу персоналу «***»

Показник	Значення показника		Відхилення	
	2023 р.	2024 р.	Абсолютне	Відносне, %
Кваліфікаційний склад спеціалістів	0,86	0,86	—	—
Якість розстановки персоналу	0,56	0,86	0,3	53
Рівень стабільності трудового колективу	0,68	0,67	–0,01	–1,5

Джерело: складено автором на основі [44, 47]

Як бачимо, кваліфікаційний склад спеціалістів лише на 86% відповідає потребам підприємства згідно штатного розкладу, причому він залишається незмінним протягом двох досліджуваних років. Таку ситуацію можна пояснити нераціональним плануванням потреби в працівниках. Адже за штатним розкладом на 2024 р. кількісний склад спеціалістів має становити 22 особи, тоді як фактично на підприємстві працює 19 провідних спеціалістів, кожен з яких має повну вищу освіту.

Якість розстановки персоналу у 2024 покращилась на 53%, в основному це відбулось за рахунок навчання певних категорій працівників за рахунок організації. У 2023 р. підприємство не проводило навчання працівників новим професіям, а у 2024 р. четверо осіб пройшли первинну професійну підготовку безпосередньо на виробництві за індивідуальними формами навчання.

Рівень стабільності трудового колективу «***» у 2024 р. знизився на 1,5%. Це сталося через скорочення штатів на 17 осіб, при цьому спостерігається позитивна тенденція зниження кількості працівників, що звільнилися за власним бажанням. Це свідчить про те, що умови праці на досліджуваному підприємстві влаштовують персонал. Отже, досліджуване підприємство не досить раціонально здійснює кадрове планування, проте рівень забезпечення кваліфікованою робочою силою є досить високим, в

майбутньому прогнозується його зростання, оскільки підприємство почало здійснювати первинне навчання персоналу.

На підприємстві спостерігається загальна тенденція зменшення чисельності персоналу, її вплив на зміну продуктивності праці буде розглянуто нижче. Слід відмітити зменшення коефіцієнта плинності кадрів, це свідчить про зростання задоволеності працівників умовами праці, зменшення ж коефіцієнта закріплення пояснюється скороченням штатів, проведеним у 2024 році. Коефіцієнт обороту з вибуття залишається майже стабільним на протязі двох досліджуваних років, що полегшує планування персоналу на майбутнє. Зменшення коефіцієнту обороту з прийому свідчить про наміри керівництва організації стабілізувати кількісний та якісний склад персоналу для покращення як економічних показників діяльності кадрів, так і соціально–психологічного клімату в колективі.

Розглянемо, яким чином досліджуване підприємство покриває потреби в персоналі. Набір персоналу здійснюється за допомогою різних джерел – залежно від категорії необхідного персоналу. Підприємство проводить набір персоналу самостійно (інформація про потреби в кадрах в такому разі подається за допомогою оголошень в засобах масової інформації) та з допомогою міського центра зайнятості для забезпечення потреби в допоміжному та основному виробничому персоналі. При пошуку управлінських кадрів та спеціалістів відділ кадрів співпрацює з кадровими агентствами. На підприємстві створено зовнішній кадровий резерв з претендентів на вакантні посади, проте відсутній внутрішній резерв, тобто при заміщенні вакантної посади перевага надається набору нових працівників. Проте кадрова політика підприємства не є абсолютно відкритою, адже склад провідних спеціалістів залишається незмінним на протязі двох років, а нові працівники залучаються в сферу виробництва. Процедура оформлення працівника на роботу здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства. При відборі працівників обов’язково застосовується аналіз анкетних даних, що включає аналіз особистих даних працівника та контент–

аналіз, тобто дослідження змісту тексту анкети. Анкета, що використовується при найму на роботу у «***» дає змогу отримати такі дані про особу:

- особиста інформація та дані про родину потенційного працівника;
- стаж та перерви в роботі, як часто претендент змінював місце роботи та з якої причини;
- рівень володіння іншими професіями та додаткові навички претендента (знання комп'ютера, наявність водійських прав, володіння іншими професіями);
- відповідність працівника умовам роботи та корпоративній культурі організації (наявність/відсутність кримінальної чи адміністративної відповідальності, стан здоров'я претендента).

Проте анкета не дає змогу визначити мотивацію працівника (працювати ближче до місця проживання, отримувати більшу заробітну плату, кар'єрне зростання та ін.), його сильні та слабкі сторони. Такі дані виявляються в ході психологічного тестування, проте на «***» немає практики проведення тестування при найму працівника на роботу.

Після попереднього аналізу анкетних даних відбувається співбесіда, за результатами якої приймається рішення про прийняття працівника на роботу чи занесення його у зовнішній резерв. При зарахуванні працівника на роботу на нього оформляється наказ, в якому зазначається дата прийому на роботу, посада, величина заробітної плати, наявність випробувального терміну; на працівника заводиться особова картка. До нового працівника доводиться обсяг його функціональних обов'язків та прав в усній або письмовій формі, з відповідними категоріями працівників заключається договір про повну матеріальну відповідальність. Адаптація працівника. З метою перевірки відповідності працівника тій посаді, на яку він прийнятий, йому встановлюється термін випробування від одного до трьох місяців відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку. За день до закінчення строку випробування безпосередній керівник нового працівника надає інспектору з

кадрів характеристику про ділові якості співробітника і його взаємовідносини в колективі, на основі якої приймається рішення про те, чи витримав працівник випробування.

Аналіз системи стимулювання. Стимулювання персоналу здійснюється в основному заходами економічного характеру (висока заробітна плата, премії та винагороди, заохочувальні виплати, подарунки до свят).

Заробітна плата є чинником, що суттєво впливає на задоволеність п умовами праці. Розглянемо структуру фонду оплати праці «***» (табл. 2. 4.).

Таблиця 2.4.

Аналіз фонду оплати праці «*»**

Назва показника	2022	2023	Відхилення від попереднього періоду		2024	Відхилення від попереднього періоду	
			Абсолютне	Відносне		Абсолютне	Відносне
Основна заробітна плата	748,1	757,4	9,3	1,2	832,2	74,8	9,9
Додаткова заробітна плата	490,7	497,8	7,1	1,4	682,9	185,1	37,2
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	15,1	38,2	23,1	153,0	147,3	109,1	285,6
Разом	1253,9	1293,4	39,5	3,2	1662,4	369	28,5

Джерело: складено автором на основі [44, 47]

Наочно структура фонду оплати праці зображена на рис. 2.1.

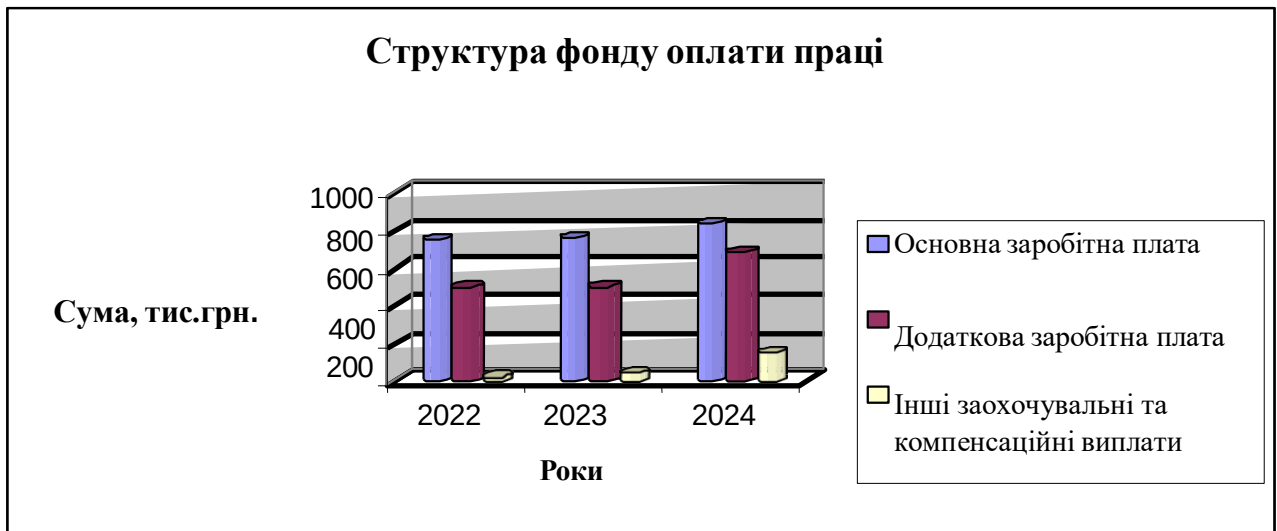


Рис. 2.1. Структура фонду оплати праці «*»**

Джерело: складено автором на основі [44, 47]

Як бачимо, збільшення заробітної плати працівників здійснюється в основному шляхом значного зростання обсягу заохочувальних та компенсаційних виплат (на 153% та 285% у 2023р. і 2024р. відповідно), причому основна заробітна плата зросла лише на 10%, це свідчить про намагання керівництва таким чином підвищити мотивацію персоналу. Роблячи такий крок, необхідно прорахувати, чи не призведе збільшення витрат на оплату праці до перевитрат ресурсів.

З метою підвищення стимулюючого впливу ланки управління на покращання кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва та якості праці на підприємстві проводиться преміювання працівників, відповідно до положення про преміювання керівних працівників, фахівців та службовців. Розмір премії становить від 10 до 50% посадового окладу. Крім того, згідно положення про одноразову винагороду працівників до знаменних дат, працівники підприємства нагороджуються премією, грамотою і подякою, розмір премії залежить від стажу роботи та складає від 50% посадового окладу (при стажі до 5 років) до 7 посадових окладів (при стажі від 35 до 40 років). Крім економічних стимулів, досліджуване підприємство застосовує також соціальні. Працівники, що мають дітей, можуть отримати путівки в табори

відпочинку, працівники, що мають проблеми зі здоров'ям, направляються на оздоровлення коштом підприємства.

Працівникам певних категорій надається додаткова оплачувана відпустка. Правилами внутрішнього трудового розпорядку чітко визначено перелік посад, яким вона надається, дане положення стосується посад з ненормованим робочим днем, зі шкідливими та важкими умовами праці, а також за особливий характер праці.

Розвиток персоналу. Підприємство прагне брати на роботу кваліфікованих осіб, навчання нового персоналу проводиться у випадку відсутності можливості набрати працівників відповідної професії. За бажанням працівника він може пройти навчання за власні кошти в учбовому комбінаті.

На підприємстві застосовуються традиційні методи підвищення кваліфікації (навчання безпосередньо на виробництві та в навчальних закладах), (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Показники підготовки кадрів та підвищення кваліфікації

Назва показника	2023			2024		
	всього	у тому числі:		всього	у тому числі:	
		Керівник	Кваліфіковані та ін. робітники		Керівник	Кваліфіковані та ін. робітники
Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), всього:	—	—	—	4	—	4
у тому числі: безпосередньо на виробництві	—	—	—	4	—	4
у навч. закладах різних типів	—	—	—	—	—	—
Підвищили кваліфікацію, всього:	13	3	10	3	1	2
у тому числі: безпосередньо на виробництві	10	—	10	2	—	2
у навчальних закладах різних типів	3	3	—	—	—	—
Крім того, навчались закордоном	—	—	—	1	1	—

Джерело: складено автором на основі [44, 47]

У 2024 р. підприємство звернуло більшу увагу на навчання працівників новим професіям, в той час як кількість працівників, що підвищили кваліфікацію, зменшилась з 13 осіб до 3. При цьому підвищення кваліфікації відбувалося безпосередньо на виробництві, а один з керівників стажувався закордоном.

Оцінка трудової діяльності персоналу підприємства проводиться у вигляді атестації. При цьому основна увага звертається на працівників що зайняті на шкідливих та небезпечних роботах, наприклад оператори котельні регулярно проходять атестацію на відповідність вимогам робочого місця. Така атестація проводиться з метою уникнення погіршення здоров'я працівників та запобігання виробничому травматизму. При цьому не проводяться опитування працівників з метою визначення їхніх ділових та особистих якостей та їхнього відношення до кадрової політики організації.

Оцінка наведених показників дозволяє зробити висновок, що кадрова політика організації за своїм характером є реактивною, оскільки основною метою кадрової політики підприємства на даному етапі є забезпечення балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу у відповідності з потребами організації та вимогами діючого законодавства.

За ступенем відкритості кадрової політики до зовнішнього середовища політика менеджменту персоналу «***» є закритою, що певним чином позитивно впливає на корпоративну культуру організації, всі працівники якої знайомі між собою.

Управлінська команда досліджуваного підприємства є висококваліфікованою та працює в такому складі вже декілька років, що безперечно позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

В результаті аналізу кадрових процесів «***» було виявлено такі недоліки:

- на підприємстві відсутнє положення про кадрову політику, на основі якого повинні здійснюватися всі кадрові процеси;
- відсутність сучасного програмного забезпечення кадрової

роботи та бази даних про працівників суттєво ускладнює процеси планування, обліку та оцінки кадрів підприємства. На сьогоднішній день інформаційне забезпечення кадрових процесів здійснюється за допомогою стандартних офісних програм Microsoft Office Word та Microsoft Office Excel;

- зменшення коефіцієнта закріплення свідчить про недосконале планування чисельності персоналу;
- на підприємстві не створюється внутрішній кадровий резерв;
- при наборі працівників не проводиться психологічне тестування з метою виявлення їх мотивації та психологічної сумісності;
- керівництво підприємства приділяє недостатньо уваги соціально– психологічним методам управління персоналом;
- атестація працівників проводиться з метою запобігання виробничому травматизму та перевірки відповідності працівника вимогам робочого місця, при цьому не виявляються ділові та особисті якості працівника;
- на підприємстві застосовуються лише традиційні методи навчання персоналу, при цьому навчанням охоплені не всі працівники організації.

Для формування конкурентоспроможного колективу необхідно постійно проводити заходи щодо вдосконалення, розробки та реалізації кадрової політики, підвищення ефективності діяльності служб управління персоналом в організації. Тільки підвищена увага до управління персоналом підприємства дозволить покращити результати його роботи.

2.2. Аналіз та оцінка роботи персоналу «***»

«***» займається продукуванням, основними показниками операційної діяльності для даного підприємства є дохід, валовий та чистий прибуток тощо. Вони виступають показниками прибутковості даного підприємства, що дають змогу дати попередню оцінку результатам діяльності персоналу підприємства (табл. 2.6.):

Таблиця 2.6.

Аналіз показників операційної діяльності підприємства

Назва показника	2022р.	2023р.	Відхилення від попереднього періоду		2024р.	Відхилення від попереднього періоду	
			Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %		Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
1. Доход (виручка)	13061,6	12802,1	-259,5	-2,0	12592,7	-209,4	-1,6
2. Чистий дохід (виручка)	10848,8	10655,3	-193,5	-1,8	10493,7	-161,6	-1,5
3. Валовий прибуток	1221,5	1078,3	-143,2	-11,7	1426,2	347,9	32,3
4. Чистий прибуток (збиток)	-270,0	-1090,1	-820,1	-303,7	48,1	1138,2	104,4

Джерело: розраховано автором на основі [44, 47]

Як бачимо з таблиці 2.6., починаючи з 2022 р. спостерігається зменшення валового та чистого доходу. Ця ситуація пояснюється зменшенням обсягів замовлень від основного споживача продукції «***». Проте підприємство змогло зупинити негативну тенденцію зниження показників операційної діяльності, про що свідчить зростання обсягів валового та чистого прибутку у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 32,3% та 104,4% відповідно.

Для більш поглибленої оцінки діяльності персоналу необхідно провести аналіз динаміки доходів та витрат підприємства, а також визначити фактори, що мають найбільший вплив на формування прибутку підприємства.

Розглянемо динаміку доходів та витрат «***» за 2022, 2023 та 2024 роки і проаналізуємо фактори, що вплинули на їх зміну (табл.2.7.)

Таблиця 2.7.

Динаміка доходів і витрат «*»
та оцінка їх впливу на формування фінансових результатів**

Найменування показника	2022р.	2023р.	Відхилення від попереднього періоду		2024р.	Відхилення від попереднього періоду	
			Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %		Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід	10848,8	10655,3	–193,5	–1,8	10493,7	–161,6	–1,5
Валовий прибуток	1221,5	1078,3	–143,2	–11,7	1426,2	347,9	32,3
Інші операційні доходи	271,6	251,6	–20	–7,4	275,0	23,4	9,3
Адміністративні витрати	598,9	552,7	–46,2	–7,7	686,3	133,6	24,2
Витрати	736,4	316,7	–419,7	–57,0	143,6	–173,1	–54,7
Інші операційні витрати	415,4	449,2	33,8	8,1	733,7	284,5	63,3
Фінансові результати від операційної діяльності	–257,6	11,3	268,9	–104,4	137,6	126,3	1117,7
Інші фінансові доходи	8,5	15,0	6,5	76,5	37,5	22,5	150,0
Інші доходи	32,1	388,9	356,8	1111,5	23,3	–365,6	–94,0
Інші витрати	30,1	1375,0	1344,9	4468,1	15,3	–1359,7	–98,9
Чистий прибуток	–270,0	–1090,1	–820,1	303,7	48,1	1138,2	104,4

Джерело: розраховано автором на основі [44, 47]

Як бачимо, у 2022 році підприємство отримало чистий збиток у розмірі 270 тис. грн., у 2023 році цей показник склав 1090,1 тис. грн., що негативно вплинуло на рентабельність підприємства, у 2024 році досліджуване підприємство отримало чистий прибуток 48,1 тис. грн. Оскільки зв'язок між факторами (доходами та витратами) і результатами (прибутком або збитком) є функціональним, то можна обчислити вплив чинників на формування фінансових результатів за методом прямого рахунку.

Ефективність діяльності персоналу організації значною мірою залежить від стану матеріально-технічної бази підприємства. Тому при оцінці роботи персоналу необхідно проаналізувати забезпеченість підприємства необоротними активами.

До складу необоротних активів «***» належать: нематеріальні активи, незавершене будівництво, основні засоби, фінансові інвестиції. Проаналізуємо склад та структуру необоротних активів досліджуваного підприємства (за залишковою вартістю), (табл. 2.8):

Таблиця 2.8.

Структура необоротних активів «*» за 2023-2024 р.р.**

Середньорічна вартість необоротних активів	2023р.		2024р.		Відхилення	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Нематеріальні активи	18,30	0,26	16,30	0,27	-2,00	-10,93
Незавершене будівництво	71,55	1,03	62,80	1,03	-8,75	-12,23
Основні засоби	6355,05	91,61	5988,60	98,70	-366,45	-5,77
Фінансові інвестиції	492,15	7,09	0,00	0,00	-492,15	-100,00
Разом	6937,05	100,00	6067,70	100,00	-869,35	-12,53

Джерело: розраховано автором на основі [44, 47]

Як бачимо, у 2024 р. підприємство не здійснювало фінансових інвестицій, за рахунок цього відбулися зміни в структурі необоротних активів: зросла питома вага основних засобів (з 92% у 2023 р. до 98% у 2024р.). Загалом

же у 2024 р. структура необоротних активів практично не змінилась. Оскільки основні засоби становлять більшу частину необоротних активів досліджуваного підприємства, слід розглянути їх детальніше.

Проаналізуємо показники якісного стану та руху основних засобів підприємства (табл. 2.9), використовуючи дані статистичної звітності.

Як бачимо з табл. 2.9., на підприємстві спостерігається негативна тенденція зростання коефіцієнта зносу основних засобів та зменшення коефіцієнта їх придатності. Отже, управлінський персонал практично не залучає нове устаткування, що підтверджується і зменшенням коефіцієнта оновлення.

Таблиця 2.9.

Аналіз показників стану та руху основних засобів «*»**

Показник	Порядок розрахунку	2023р.	2024р.	Відхилення
Коефіцієнт придатності	1–коефіцієнт зносу	0,67	0,62	–0,05
Коефіцієнт зносу	Знос ОЗ/Первісна вартість ОЗ	0,33	0,38	0,05
Коефіцієнт оновлення	Балансова вартість ОЗ, які надійшли за період, що аналізується / Балансова вартість ОЗ на кінець періоду, що аналізується	0,07	0,02	–0,05
Коефіцієнт вибуття	Балансова вартість ОЗ, які вибули в період, що аналізується / Балансова вартість ОЗ на початок періоду, що аналізується	0,06	0,004	–0,06
Коефіцієнт приросту ОЗ	Вартість введених ОЗ– вартість вибулих ОЗ/Вартість ОЗ на початок року	0,003	0,01	0,01

Джерело: розраховано автором на основі [44, 47]

Зношені ж основні засоби підприємство не реалізовує, а продовжує використовувати в своїй діяльності, за рахунок цього у 2024 р. відбулось зростання коефіцієнта приросту основних засобів. Таким чином, знос основних засобів є одним з факторів внутрішнього середовища підприємства,

що гальмує його розвиток. Визначимо показники ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.10).

У 2024 році відбулось зростання показників фондовіддачі, тобто обсягу чистого доходу від реалізації продукції на одиницю основних фондів та фондоозброєності, тобто суми основних засобів, що припадає на одного працюючого. Дані зрушення є позитивними, оскільки призводять до зростання продуктивності праці, адже результатом добутку показників фондовіддачі та фондоозброєності є показник продуктивності праці, одночасне зменшення показника фондомісткості дає змогу стверджувати, що, не зважаючи на знос основних засобів, використовуються вони досить ефективно.

Таблиця 2.10.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів «*»**

Показник	Порядок розрахунку	2023р.	2024р.	Відхилення
Фондовіддача	Чистий дохід /Середньо–річна вартість основних засобів	1,677	1,752	0,076
Фондомісткість	Середньо-річна вартість основних засобів/Чистий дохід від реалізації продукції	0,596	0,571	–0,026
Фондоозброєність	Середньо-річна вартість основних засобів/Середньоспискова чисельність працюючих	38,283	41,588	3,304

Джерело: складено автором на основі [44, 47]

Для забезпечення своєї діяльності підприємство повинно здійснювати витрати, які включають в себе витрати в процесі звичайної діяльності (пов'язані з операційною діяльністю (у складі собівартості реалізованих товарів, витрати на збут, адміністративні та інші операційні витрати); пов'язані з фінансовою діяльністю (фінансові витрати); пов'язані з інвестиційною діяльністю (витрати від участі в капіталі, інші витрати), витрати надзвичайних подій та податок на прибуток.

Проаналізуємо ліквідність та платоспроможність підприємства.

Основні показники наведено у табл. 2.11:

Таблиця 2.11.

Оцінка ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості «*»**

Показник	Формула для розрахунку	Джерела інформації	2023 р.	2024 р.	Відхилення, «+», «-»
Показники платоспроможності та ефективності використання позикових коштів					
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал / Пасиви	Ф. № 1, р.480+р.620/ Ф. № 1, р.640	0,06	0,07	0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи/ Поточні пасиви	Ф. № 1, р.260/ Ф. № 1, р. 620	4,26	4,50	0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Поточні активи– запаси / Поточні пасиви	Ф. № 1, р.260– (р.100+р.110+р.120+р.130+р. .140) /Ф. № 1, р.620	2,40	2,83	0,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кошти / Поточні пасиви	Ф. № 1, р.230+р.240/ Ф. № 1, р. 620	1,22	1,79	0,57
Співвідношення дебіт. та кредит. заборгованості	Дебіторська заборгованість/ Кредиторська заборгованість	Ф. № 1, р.160+р.170+р.180+р. 190+р.200+р.210/ Ф. № 1, р.520+р.530+р.540	1,2,21	1,81	–0,40
Показники фінансової стійкості					
Власні обігові кошти	Оборотні активи–КС зобов'язання	Ф. № 1, р.260+р.270 – р.620 –р.630	1931,05	2233,05	302,00
Коефіцієнт покриття запасів	«Нормальні» джерела покриття запасів/ Запаси	Ф. № 1, р. 380+р.430+р.480– р.080+р.500+р.520+р. 530+р.540/ Ф. № 1, р.100+р.120+р.130+р. 140	2,12	2,46	0,35

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Пасиви	Ф. № 1, р. 380+p.430+p.630/ Ф. № 1, р. 640	0,94	0,93	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	Пасиви / Власний капітал	Ф. № 1, р. 640/ Ф. № 1, р. 380+p.430+p.630	1,07	1,08	0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власні кошти / Позикові кошти	Ф. № 1, р. 380+p.430+p.630/ Ф. № 1, р. 480+p.620	15,05	13,17	-1,88
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал + ДС зобов'язання / Пасиви	Ф. № 1, р. 380+p.430+p.480+p.630/ Ф. № 1, р. 640	0,94	0,93	-0,01

Джерело: складено автором на основі [44, 47]

Проведений аналіз показав, що на фоні негативної тенденції зростання коефіцієнта концентрації позикового капіталу спостерігається збільшення показників ліквідності, що означає здатність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Крім того, «***» може не тільки платити поточні борги, а й розширювати продукування, про що свідчить зростання суми власних обігових коштів.

Значення коефіцієнта фінансової автономії дозволяє зробити висновок, що досліджуване підприємство є незалежним від позикових джерел, у 2023 р. даний показник зменшився на 0,01, але його значення залишається вище нормативного (0,93 проти 0,5).

Аналіз коефіцієнтів фінансової стабільності та фінансової дозволяє стверджувати, що підприємство є фінансово стійким та стабільним, навіть не зважаючи на зменшення даних показників у 2024 р.

У 2023 р. рентабельність підприємства за основними показниками була нульова. Це пояснюється негативними фінансовими результатами діяльності підприємства. У 2024 році становище змінилося у позитивну сторону, хоча рентабельність підприємства надзвичайно низька, але «***» почало виходити з кризи, підприємство знайшло стратегічного інвестора, що дає підстави

прогнозувати зростання рентабельності його діяльності та зокрема прибутку.

На підприємстві спостерігається негативна тенденція морального та фізичного зносу устаткування, що для виробничого підприємства є досить значною проблемою. Проте наявні основні засоби використовуються досить ефективно, про це свідчить зростання інтенсивного фактору фондовіддачі.

Аналіз поточних витрат підприємства показав, що у 2024 р. відбулось зменшення як загального обсягу поточних витрат підприємства, так і їх рівня до загального обсягу реалізації. Обігові витрати підприємства зросли за рахунок зростання витрат на оплату праці.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стабільності та фінансової стійкості дозволяє стверджувати, що підприємство є фінансово стійким та стабільним, навіть не зважаючи на зменшення даних показників у 2024 р.

«***» є фінансово стійким підприємством, що може розраховатися зі своїми зобов'язаннями та розширити продукування, дане підприємство є привабливим з інвестиційної точки зору. Наразі об'єктом інвестицій виступає само підприємство. Суть інвестиційного проекту полягає в створенні дистриб'юторської компанії, як спільного підприємства для реалізації власної продукції по всій країні.

Стратегія розвитку підприємства передбачає розширення діяльності, а отже і залучення нового персоналу. Для підвищення ефективності управління організацією загалом та персоналом зокрема необхідно вірно оцінити вплив на її діяльність економічних та соціальних факторів.

2.3. Аналіз узагальнюючих показників та соціометричні дослідження.

При здійсненні кадрової політики, спрямованої на створення професійного високо мотивованого колективу, особливу увагу необхідно звернути на управлінський персонал, адже саме ця категорія працівників є провідником кадрової політики і від їх мотивації значною мірою залежить ефективність впроваджуваних заходів. Тільки команда управлінців зможе довести до працівників основні ідеї кадрової політики організації.

З метою виявлення рівня згуртованості управлінського персоналу нами було проведено соціометричне дослідження.

Залежно від цілей у соціометричній картці перед кожним членом групи порушується питання: «З ким би Ви хотіли (не хотіли) працювати разом?». Відповідаючи на питання, кожен учасник визначає своє ставлення до інших членів групи. Учасники опитування фіксують свої відповіді у соціометричній картці, яка заповнюється кожним членом групи індивідуально та не підлягає оприлюдненню. Результати опитування заносяться до групової матриці, яка дозволяє наочно подати первинну інформацію та спростити математичну обробку зібраних даних. Соціометрична матриця є таблицею, в якій по рядках вміщені відповіді кожного з опитаних членів групи: «+» означає перевагу (позитивний вибір), «-» – відкидається (негативний вибір), «0» – фіксує відсутність вибору. Використовуючи вихідні дані, необхідно вирішити основні завдання: – оцінка ступеня згуртованості групи; – виявлення «соціометричних позицій» членів групи за ознаками симпатії-антипатії; – виявлення існуючих усередині підсистем, чи осередків неформальної згуртованості, роз'єднаності групи [48, с. 4].

Для проведення дослідження було розроблено соціометричну картку з питаннями, які визначають відношення кожного члена колективу до зональних проблем спільноти і до кожного члена групи окремо. (табл. 2.12.)

Таблиця 2.12.

Соціометрична картка при параметричній процедурі

№ п/п	Тип запитання	Запитання	Прізвища працівників, які обираються									
			Ф	І	Е	В	Б	Мр	Нв	Ік	М	Нр
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	РОБОТА	1. З ким Ви хотіли б працювати разом?										
		2. З ким Ви хотіли б разом поїхати у відрядження (на конференцію, навчання)?										
2.	ДОЗВІЛЛЯ	1. З ким Ви хотіли б поділитися радістю, горем, враженнями?										
		2. З ким Ви хотіли б провести вихідні?										

Завданнями дослідження були обрані наступні: виявлення психологічної структури управлінського персоналу та неформальних лідерів серед управлінців. Об'єкт вимірювань – управлінський персонал, у дослідженні взяли участь 10 осіб, в тому числі директор з технічних питань (Ф), заступник директора з економіки та фінансів (І), головний економіст (Е), директор з інформаційних технологій та інновацій (В), головний бухгалтер (Б), менеджер з розвитку бізнесу (Мр), начальник відділу закупівель та тендерного супроводу (Нв), начальник відділу кадрів (Ік), начальник юридичного відділу (М) та начальник відділу внутрішнього аудиту (Нр). Кількість виборів була обмежена, ліміт вибору складав 4 з 10 осіб.

За результатами проведених опитувань складено соціометричну матрицю (табл. 2.13.).

Проаналізуємо отримані результати:

1. Найбільшу кількість позитивних виборів (7 по роботі та 7 по дозвіллю) набрав заступник директора з економіки та фінансів. Однакову з ним суму виборів по роботі (7) набрав головний економіст, а більшу суму виборів по роботі, ніж заступник директора з економіки та фінансів, набрав начальник відділу кадрів. Тому можна вважати, що в даному колективі є

декілька неформальних лідерів, які до того ж симпатизують один одному. Отже, керівнику необхідно рахуватися з їхньою думкою при прийнятті рішень, що стосуються колективу.

Таблиця 2.13.

Соціометрична матриця управлінського персоналу «*»**

Хто обирає	Кого обирають										Кількість виборів по горизонталі			
	Ф	І	Б	В	Е	Мр	Ік	Нв	М	Нр	Позитивні		Негативні	
											Робота	Дозвілля	Робота	Дозвілля
Ф	x		+		+		+	+	–	–	4	2	2	2
	x	–			+	+		–						
І	+	x	+		+	–	+				4	3	1	3
	+	x	–	+	+		–	–						
Б	+	–	x	+	+	–	+				4	4	2	1
	–	+	x			+		+		+				
В	+	+	+	x		–	+		–		4	4	2	2
	–	+		x	+	+	+	–						
Е	+	+			x		+		+		4	3	–	2
	+	–			x	+	+		–					
Мр	+			+	+	x	+	–			4	3	1	2
	+	+	–			x		+	–					
Ік	+	+	–	–	+		x				3	4	2	–
	+	+	+		+		x							
Нв			–	+	+		+	x		–	3	4	2	2
	+	–	+				–	x	+	+				
М				–			+	–	x	+	2	3	2	2
	+	–	–		+	+			x					
Нр	+	–		–	+		+	+	–	x	4	4	2	2
	+		+			+	+		–	x				
Кількість виборів по вертикалі														
Позитивні														
Робота	7	3	3	3	7	–	9	2	1	1	36	–	–	–
Дозвілля	7	4	3	1	5	6	3	2	1	2	–	34	–	–
Негативні														
Робота	–	2	2	2	–	3	–	2	3	2	–	–	16	–
Дозвілля	2	4	3	1	–	–	2	3	3	–	–	–	–	18

Джерело: розроблено автором на основі [48, 49]

2. Найбільшу кількість негативних виборів (6 по роботі та по

дозвіллю) набрали головний інженер та маркетолог.

3. Спостерігається різна кількість позитивних і негативних виборів по горизонталі. В даному випадку це позитивне явище, оскільки позитивні вибори переважають над негативними. Це свідчить про сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

За даними проведеного дослідження розрахуємо показники соціально-психологічного клімату (табл.2.14.).

Таблиця 2.14

Показники згуртованості управлінського персоналу «*»**

№ з/п	Показник	Порядок розрахунку	Значення показника
1	Рівень групової згуртованості	$(\text{Кількість позитивних виборів} - \text{кількість негативних виборів}) / \text{кількість опитаних} * (\text{кількість опитаних} - 1)$	0,4
2	Коефіцієнт інтегративності	$1 - (\text{кількість членів колективу, ніким не обраних}) / \text{кількість опитаних} * (\text{кількість опитаних} - 1)$	1
3	Коефіцієнт симпатій	$\text{Кількість позитивних виборів} / \text{кількість опитаних} * (\text{кількість опитаних} - 1)$	0,8
4	Коефіцієнт антипатій	$\text{Кількість негативних виборів} / \text{кількість опитаних} * (\text{кількість опитаних} - 1)$	0,4
5	Коефіцієнт байдужості	$\text{Кількість байдужих виборів} / \text{кількість опитаних} * (\text{кількість опитаних} - 1)$	0,8

Джерело: розраховано автором на основі [48, 49]

Показник рівня групової згуртованості склав 0,4. Максимальне значення цього показника дорівнює одиниці. Отже, можна зробити висновок, що даний колектив знаходиться на середньому рівні згуртованості, виявити причини цього допоможе аналіз наступних показників.

Коефіцієнт інтегративності в даному колективі дорівнює своєму максимальному значенню (1), це означає, що структура колективу, що склалася на сьогоднішній день задовольняє його членів.

В даному колективі високий коефіцієнт симпатій (0,8) і низький коефіцієнт антипатій (0,4). Це означає, що в колективі присутній емоційний

аспект згуртованості. Коефіцієнт байдужості є досить високим, це може бути свідченням того, що працівники досить погано знають про діяльність своїх колег у позаробочий час або ж не мають нічого принципового проти спілкування один з одним.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

- підприємство здійснило економію робочої сили і підвищило фонд оплати праці за рахунок збільшення середньої заробітної плати працівників;
- зменшення чисельності персоналу і підвищення заробітної плати працівників позитивно вплинуло на зростання продуктивності праці;
- зростання продуктивності праці призвело до зростання рентабельності персоналу;
- соціально-психологічний клімат в управлінському колективі загалом сприятливий, багато працівників симпатизують один одному, в колективі відсутнє підґрунтя для виникнення серйозних конфліктних ситуацій;
- відсутнє розуміння спільних цілей, яке має бути притаманне високопрофесійній команді управлінців.

Отже, в досліджуваному колективі є резерви зростання продуктивності праці за рахунок упровадження нових методів управління персоналом та його навчання.

Проведене дослідження показало, що нормативно–правове забезпечення кадрової роботи на «***» відповідає вимогам чинного законодавства України та регламентує основні положення роботи з персоналом товариства.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу товариства показав, що товариство проводить політику скорочення кількості персоналу, що дозволяє підвищити освітній рівень колективу та покращити якісний склад персоналу. Керівництво організації прагне стабілізувати кількісний та якісний склад персоналу для покращення як економічних показників діяльності кадрів, так і соціально–психологічного клімату в колективі.

Мотивація персоналу здійснюється в основному заходами економічного характеру, зокрема за рахунок зростання заробітної плати, преміювання найкращих працівників, заохочувальних виплат. Дослідження кадрових процесів підприємства дозволяє визначити тип кадрової політики організації як реактивний та закритий.

Висновки до розділу 2

1. Розглядаючи ефективність діяльності підприємства у конкурентному середовищі в цілому слід сказати, що одним із найважливіших завдань являється ефективне управління кадровою політикою підприємства, що пов'язана з досягненням стратегічної цілі розвитку підприємства. Основною проблемою щодо оцінки і застосування засобів підвищення економічної ефективності підприємств полягає у здобутті найкращих фінансових результатів за умови найефективнішого використання всіх наявних ресурсів.

2. Дослідження ситуації, що склалась на «***» показало, що підприємство перебуває в досить складних умовах, оскільки у 2023, 2024 роках позначилося зниженням обсягу валового та чистого доходу, а відповідно і зменшенням рентабельності діяльності підприємства. Проте досліджуване підприємство є фінансово стійким і за умови залучення інвестицій може стати серйозним конкурентом іншим підприємствам.

3. Рентабельність персоналу «***» зростає за рахунок зростання продуктивності праці та рентабельності.

4. Соціометричне дослідження, проведене серед управлінського персоналу показало, що дана група персоналу знаходиться на середньому рівні групового розвитку, а отже є резерви зростання конкурентоспроможності управлінського працівників шляхом застосування сучасних методики стимулювання праці та навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Модель формування ефективної кадрової політики підприємства

Проведене дослідження показало, що «***» відсутнє чітке бачення кадрової політики підприємства, процеси управління персоналом здійснюються відокремлене один від одного, майже не застосовуються новітні технології.

В той же час економічна ефективність персоналу «***» є досить високою. Показники продуктивності праці та рентабельності персоналу зростають в основному за рахунок матеріальних методів стимулювання кадрів, оскільки нематеріальна мотивація на підприємстві використовується недостатньо широко. Ми пропонуємо керівництву підприємства звернути увагу на переваги нематеріальної мотивації працівників, її очевидною перевагою є економія витрат на персонал наряду з досить відчутною віддачою від впроваджуваних заходів.

При управлінні персоналом слід завжди брати до уваги психологічний фактор, адже люди не тільки один з найцінніших ресурсів організації, але й один з найважчих з точки зору управління. Даний ресурс потребує постійного розвитку.

Розвиток персоналу підприємства (соціальні перетворення) – один з напрямів інноваційного розвитку підприємства в цілому. Інновації в сфері управління персоналом мобілізують працівників на досягнення певної мети, покращують соціально–психологічний клімат у колективі, сприяють більш повному використанню потенціалу працівників, а отже забезпечують стабільність та прибутковість діяльності підприємства. Нововведення принесуть бажаний результат тільки якщо їх впровадження буде комплексним процесом і працівники будуть поінформовані про зміст та терміни

впровадження нововведень.

Слід пам'ятати, що в умовах ринкового середовища грамотна кадрова політика організації підвищує довіру до неї партнерів та впливає на зміцнення її ділового іміджу. Тому побудова цілісної кадрової політики організації має бути комплексним процесом, який складається з ряду послідовних етапів. З цією метою доцільним є розробка моделі кадрової політики підприємства (рис. 3.1.).

Наведена модель охоплює основні напрямки оптимізації кадрового менеджменту організації, включаючи розробку концептуальних засад кадрової політики, її інформаційне та програмне забезпечення, а також удосконалення найважливіших кадрових процесів підприємства.

Найбільш важливим етапом формування кадрової політики підприємства є визначення її мети. Мета кадрової політики повинна підпорядковуватись стратегії діяльності організації, інакше управління персоналом не принесе очікуваних результатів

Досягнення стратегічних цілей підприємства вимагатиме набору нових працівників та їх постійного навчання, тому керівництву необхідно визначитися з пріоритетними завданнями кадрової політики.

Пріоритетними питаннями кадрової політики «***» можуть бути наступні:

- формування команди, яка працює заради загальних цілей;
- підбір працівників з урахуванням їх ділових та особистих якостей;
- навчання персоналу;
- використання сучасних методів управління персоналом;
- створення ефективної мотиваційної системи;
- застосування сучасних інформаційних систем в кадровій роботі.

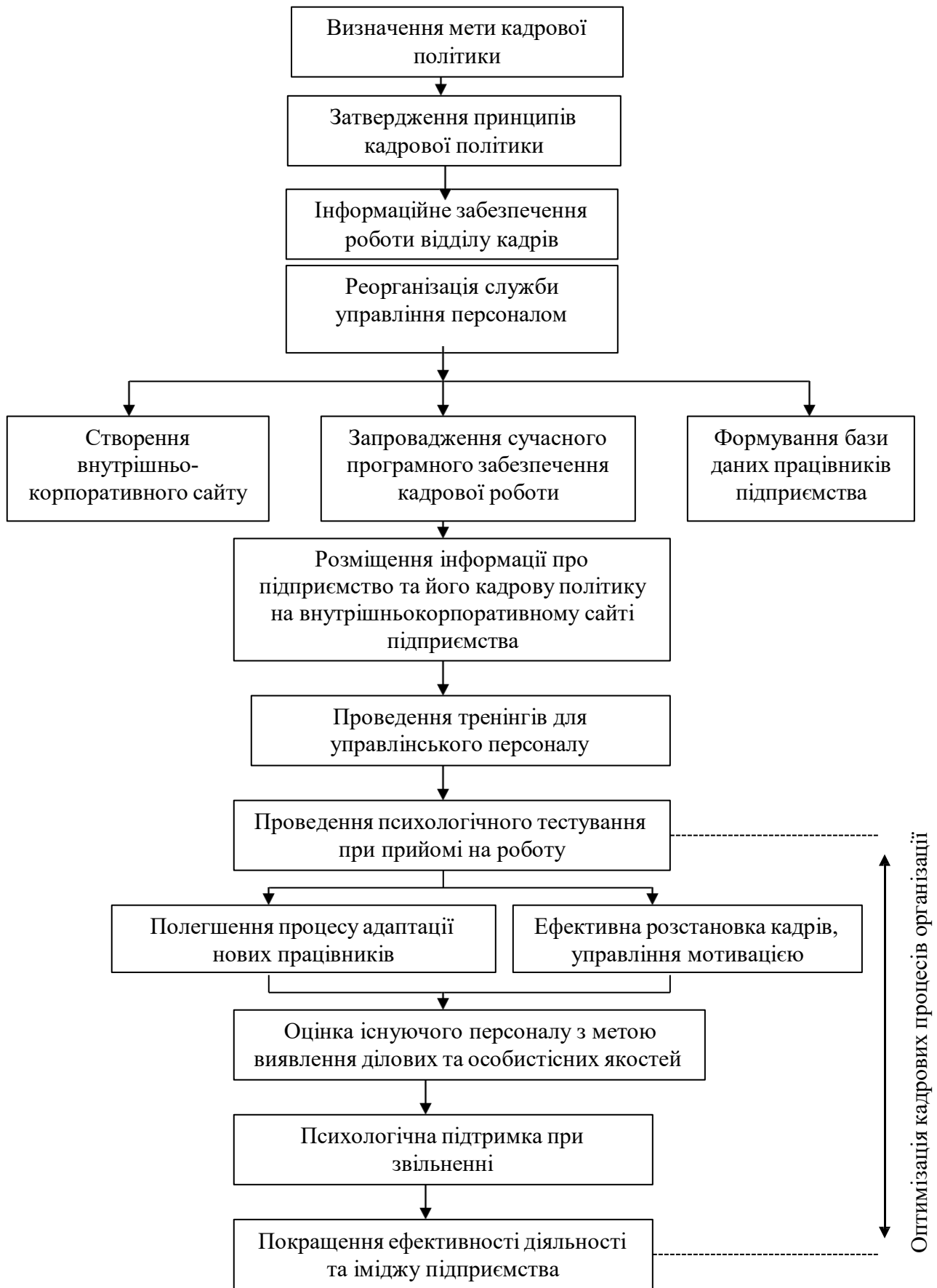


Рис. 3.1. Модель формування ефективної кадрової політики підприємства

Джерело: адаптовано автором на основі [38, 39, 40, 42, 52]

Застосування запропонованої моделі формування кадрової політики підприємства потребуватиме комплексного впровадження цілого ряду заходів.

Для досягнення визначеної мети та основних завдань кадрової політики підприємства необхідно змінити її тип із закритої на відкриту, тобто залучати нових працівників не тільки на заміщення вакантних посад нижчого рівня. Для успішної діяльності підприємства необхідно також здійснювати активну політику менеджменту персоналу, тобто проводити аналіз кадрового потенціалу організації з метою прогнозування ситуації на майбутнє. Крім того, кадрова політика має бути практично впровадженою, що означає наявність на підприємстві концептуальних засад її розробки відповідно до чинного законодавства.

Керівництву організації слід звернути увагу на розробку принципів кадрової діяльності. Вони повинні узгоджуватись із метою та пріоритетними напрямками кадрової політики організації:

- дотримання вимог трудового законодавства;
- постійне підвищення кваліфікації виробничого та управлінського персоналу;
- залучення молодих, перспективних працівників;
- організація роботи з резервом кадрів;
- збереження провідних спеціалістів та робітників;
- розвиток та просування співробітників у відповідності до результатів їх праці, кваліфікації, здібностей та потреб організації;
- оплата праці відповідно до результатів діяльності співробітників, рівня їх кваліфікації, відповідальності, особистого внеску кожного співробітника.

Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, що базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, зв'язаних із здійсненням підбора кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення взаємодії працівника і фірми.

Розглянемо детальніше, яким чином повинна відбуватися оптимізація кадрових процесів на досліджуваному підприємстві.

Перш за все необхідно переглянути склад та функції відділу кадрів. На сьогоднішній день дана відділ складається з начальника відділу кадрів, заступника начальника відділу кадрів та провідного інспектора (або спеціаліст) з кадрів. До їх обов'язків належить складання необхідної документації по оформленню на роботу та звільненню з роботи, функції ж підбору, професійної підготовки, навчання, забезпечення трудової дисципліни та охорону праці прийнятих працівників покладені на керівників структурних підрозділів та директора товариства. Отже, функції управління персоналом розосереджені між різними підрозділами підприємства, які так чи інакше беруть участь у вирішенні кадрових питань. Така ситуація призводить до відсутності необхідної координації між службами, що не дозволяє ефективно керувати кадрами.

Для розробки взаємозалежної скоординованої між різними підрозділами підприємства кадрової політики необхідно змінити функції, структуру та склад служби управління персоналом.

«***» слід створити повноцінний відділ кадрів, який би зосереджував усі функції управління персоналом підприємства та використовував у кадровій роботі наукові досягнення та розробки, а також сучасні методів та засоби для того, щоб гарантувати максимальну віддачу від кожного працівника організації.

Відділ кадрів повинен складатися щонайменше з 5 - 7 осіб, функції між якими мають бути розподілені наступним чином:

1. Начальник відділу кадрів (або Відділу управління персоналом) - Керівництво всією кадровою роботою підприємства, стратегічне планування, взаємодія з керівництвом ЛКП та міською адміністрацією.
2. Заступник начальника відділу кадрів - допомога начальнику, координація окремих напрямків (наприклад, військовий облік або охорона праці), заміщення начальника під час його відсутності.

3. Провідний інспектор (або спеціаліст) з кадрів - відповідає за основний документообіг: оформлення прийому, звільнення, переведення працівників, ведення трудових книжок, формування особових справ.
4. Інспектор (або спеціаліст) з кадрів 1-ї або 2-ї категорії - виконання рутинних кадрових процедур, ведення обліку відпусток, лікарняних, підготовка наказів, довідок.
5. Фахівець з військового обліку - окрема посада (або обов'язок одного зі спеціалістів), критично важлива для державних та комунальних підприємств: ведення, звірка та подача звітності щодо військовозобов'язаних працівників.
6. Фахівець з пошуку та добору персоналу (Рекрутер) - не завжди є в малих ЛКП, частіше функції виконує начальник відділу або провідний інспектор): розміщення вакансій, проведення співбесід, комунікація з центрами зайнятості.
7. Секретар відділу / Діловод - ведення вхідної/вихідної документації відділу, реєстрація документів, архівування.

Оптимізацію кадрових процесів «***» слід почати із запровадження процедури психологічного тестування при наборі працівників.

Існує багато думок щодо доцільності проведення тестування під час процедури підбору персоналу. Найбільшою проблемою наразі є обмеженість якісних тестів з коректне складеними запитаннями. Перевагами психологічного тестування є можливість оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей підприємства, майбутньої посади та колективу.

Слід зауважити, що тестування з метою визначення психологічної сумісності не є основним методом підбору персоналу, адже досвід та кваліфікація працівника є важливими характеристиками, які є визначальними при найму його на роботу.

Тестування при прийомі на роботу дозволить використовувати потенціал персоналу повною мірою. Необхідно забезпечити умови для того, щоб працівник вкладав максимум енергії та вмінь у виконання своєї роботи. З

цією метою доцільним є застосування типологічного підходу при тестуванні працівників. У психології визнаний типологічний підхід швейцарського психолога К. Г. Юнга, що базується на диференціації людей за чотирма основними психічними функціями. Психологічний тип – це структура, каркас особистості, який визначає особливості мислення і поведінки, способи усвідомлення світу, себе і свого зв'язку з цим світом, організації життя, а також установку на вид діяльності – спрямованість на виконання своєї соціальної місії [50, 51]. З погляду типології К. Г. Юнга, кожна людина має не тільки індивідуальні риси, але і риси, властиві одному з психологічних типів.

Згідно з підходом Карла Юнга, люди не поділяються лише на 4 групи згідно з ним всі люди поділяються на 4 групи, тобто за способом сприйняття інформації: S – люди, що сприймають лише практичну, конкретну інформацію; N – люди, що сприймають понятійну, невербальну, «невидиму» інформацію; та за способом прийняття рішень: T – люди, що об'єктивно, логічно оцінюють інформацію і аналогічно приймають рішення; F – люди, що суб'єктивно оцінюють інформацію, з етичної точки зору і так само приймають рішення.

Типологія Карла Юнга значно складніша і ґрунтується на комбінації різних вимірів, але він визначив чотири основні психічні функції та дві установки свідомості, які лягли в основу психологічних типів.

Чотири основні функції, або способи орієнтації свідомості, це:

1. Мислення (Thinking): функція, яка використовує логіку та об'єктивні факти для суджень та прийняття рішень (відповідає на питання "що це є?").
2. Почуття / Емоції (Feeling): функція, яка ґрунтується на особистих цінностях та емоційному ставленні, визначає, чи є щось приємним або неприємним, важливим чи неважливим (відповідає на питання "чи це приємно/цінно?").
3. Відчуття (Sensation): функція, що відповідає за сприйняття конкретної сенсорної інформації про навколишній світ (відповідає на питання "що я відчуваю?", "що існує?").

4. Інтуїція (Intuition): функція, що відповідає за сприйняття прихованих можливостей, сутності речей та передбачення майбутнього, часто на основі несвідомих процесів (відповідає на питання "звідки це походить і куди прямує?").

Ці чотири функції поєднуються з двома основними установками (атитюдами) свідомості:

- Екстраверсія (Extraversion): орієнтація на зовнішній світ, об'єкти та соціальну взаємодію.
- Інтроверсія (Introversion): орієнтація на внутрішній світ, суб'єктивні переживання та ідеї.

Комбінація цих функцій та установок дає вісім основних психологічних типів (наприклад, екстравертний мислитель, інтровертний інтуїт тощо).

Юнг виділив 8 базових психотипів, його роботу продовжили американські дослідники К. Бріггс та І. Майерс [57, с. 34-38]. Вони розробили тестові системи (MBTI), відповідно до яких існує 16 психотипів. У США цей метод використовується досить широко, але в Україні тип ведення знаходиться на стадії розвитку, становлення, і цю методику використовують одиниці, хоча її застосування приносить помітну користь. За допомогою даної методики можна визначити психологічну сумісність працівників, мотивацію кожного з них (влада, унікальність, гроші, самоцінність), встановити, чи відповідає працівник займаній посаді, сформувати ефективну команду як управлінців, так і виконавців.

Слід зазначити, що тестування необхідно проводити у спокійній обстановці, щоб опитуваного не відволікали дрібниці, на нього не можна тиснути, обмежувати в часі, оскільки результати можуть виявитися не достовірними.

Знання соціотипу співробітника та його особливостей допоможе сформувати програму адаптації, мотивації, навчання та кар'єрного зростання кожного співробітника. Крім того, соціотип людини визначає її схильність до певного роду діяльності. Проте не слід відмовляти співробітнику на основі не

сумісності його типу та роду діяльності, якою він буде займатися, адже в різні періоди життя функції, що визначають його тип, розвиваються по-різному.

Крім того, при найму працівника на роботу доцільно буде запровадити практику укладання з працівником психологічного контракту. Ця практика є незвичною для вітчизняних роботодавців. Психологічний контракт являє собою неформальну угоду між працівниками та роботодавцем стосовно ролі та функціональних обов'язків підлеглого, принципів його відносин з керівництвом та обов'язків перед організацією. У сучасних умовах основною вимогою працівника до роботодавця є не тільки стабільний дохід, але й можливість саморозвитку. Роботодавець зі свого боку вимагає знань та навичок. Сутність психологічного контракту можна зобразити наступним чином: (рис. 3.2.)

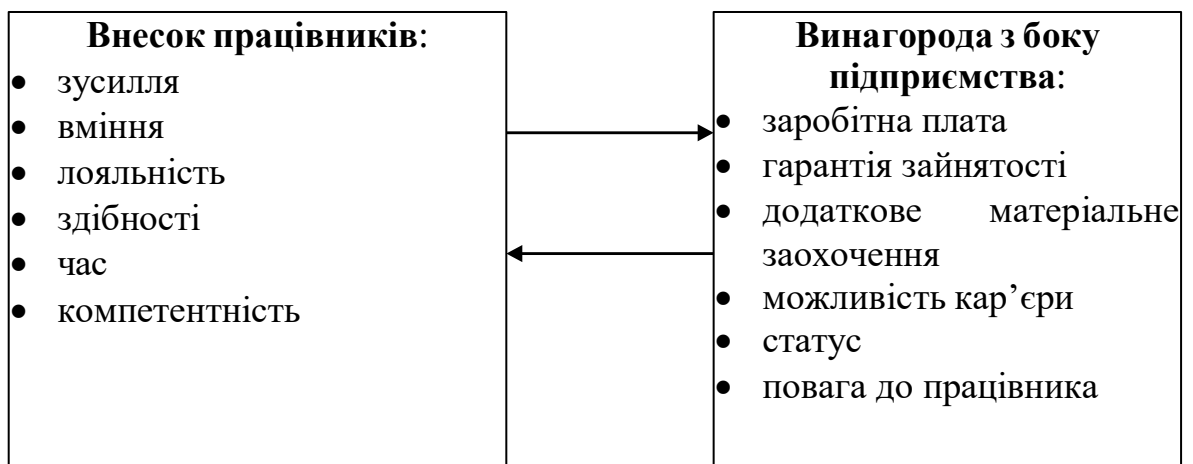


Рис. 3.2. Складові психологічного контракту.

Джерело: адаптовано автором на основі [58]

Отже, працівник робить свій внесок в процес досягнення підприємством запланованих цілей. Він вкладає свої вміння, здібності, час та компетентність, очікуючи натомість певної винагороди у вигляді заробітної плати, можливості розвитку кар'єри, певного статусу, а також поваги до себе як особистості. Надзвичайно важливо, щоб очікування керівника та підлеглих співпадали.

Слід зауважити, що психологічний контракт вступає в дію після прийняття працівника на роботу, навіть якщо він не був укладений, адже

кожна людина по-своєму бачить своє місце в організації. Укладення психологічних контрактів суттєво знизить рівень конфліктності між керівником та колективом, сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату. Укладення психологічного контракту із новим працівником сприятиме полегшенню процесу його адаптації.

Існуюча система оцінювання персоналу «***» потребує вдосконалення. Атестація повинна проводитись для всіх категорій працівників. Атестаційна процедура повинна включати наступні етапи:

- самооцінка співробітника;
- оцінка безпосереднього керівника;
- атестаційна співбесіда.

Самооцінка здійснюється працівником до оцінки безпосереднього керівника. Вона дає можливість проконтролювати виконання працівником своїх обов'язків, а також виявити резерви підвищення рівня віддачі працівника. Досвід застосування процедури самооцінки показує, що середні працівники часто завищують свої показники, в той час як найкращі працівники роблять це дуже рідко. Тобто недооцінка – індикатор високих внутрішніх стандартів [35, с.160].

Оцінка безпосереднього керівника достатньо точна, вона спрямована на перспективу: керівник має бути зацікавлений в адекватній оцінці праці співробітників, оцінки керівника досить передбачувані для працівників, що просуваються по службі та звільняються. Проте нерідко між керівником та підлеглим існує непорозуміння. Для нівелювання негативних наслідків суб'єктивної оцінки керівника необхідно проводити атестаційну співбесіду.

Атестаційна бесіда проводиться з метою узгодження оцінок працівника і його безпосереднього керівника. Обговорення оцінок виникає лише за тими пунктами, за якими існують розбіжності. Таким чином знімається проблема достовірності результатів атестації через досягнення консенсусу між атестованим працівником та його керівництвом. В атестаційний лист виставляється узгоджена підсумкова оцінка.

Крім того, атестаційна бесіда виконує наступні функції:

- огляд діяльності працівника за оцінюваний період;
- планування подальших дій з розвитку співробітника (встановлення цілей розвитку та навчання);
- ознайомлення з цілями та завданнями підрозділу на майбутній період;
- встановлення індивідуальних цілей і завдань;
- зворотний зв'язок за результатами атестації.

Зворотній зв'язок має велике значення, оскільки якщо результати атестації не будуть використані, то процедура проведення оцінки працівників втратить будь-яку цінність. Працівники повинні знати, що за результатами оцінювання їх можуть відправити на навчання, підвищити чи понизити в посаді. Лише за цієї умови атестація приносить результат.

На нашу думку, актуальним є також і використання нових методів менеджменту, зокрема поєднання елементів авторитарного стилю управління та коучингу. Коучинг – це двосторонній процес, який задовольняє потреби керівника, колективу та окремого працівника (рис. 3.3.).

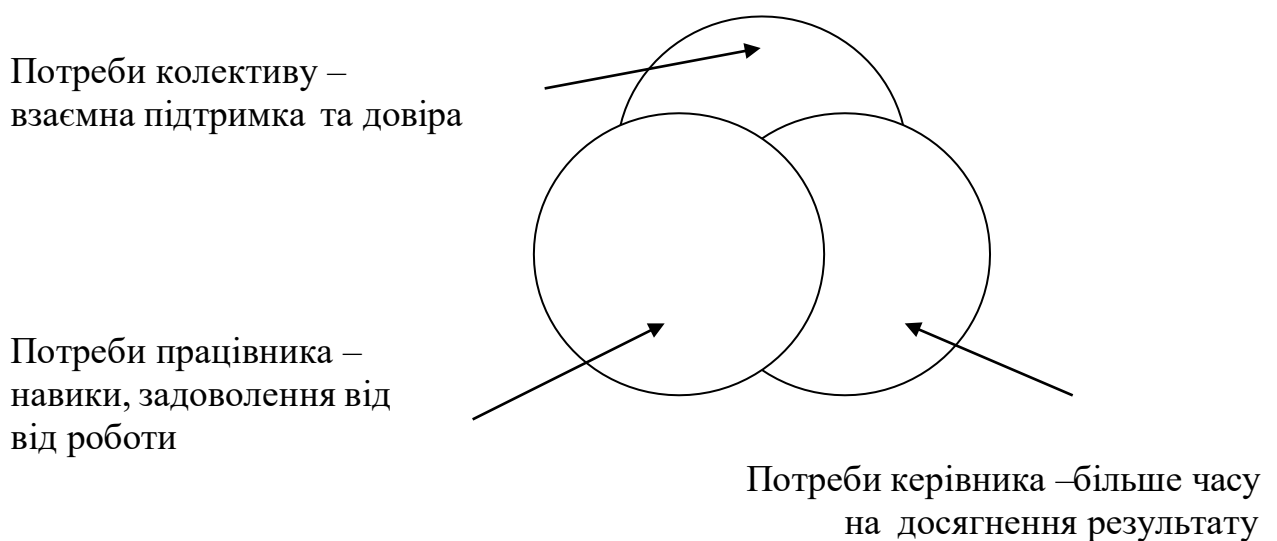


Рис. 3.3. Потреби суб'єктів коуч – менеджменту

Джерело: дослідження автора на основі [56, с. 50]

Коли цілі коучингу досягаються, потреби учасників реалізуються, кожен отримує певні вигоди (області перетину на схемі):

- Працівник і колектив: працівник грає впевнену роль в колективі, колектив отримує сильного та професійного члена команди.
- Колектив та керівник: керівник отримує ефективну команду, команда отримує менеджера, орієнтованого на довгостроковий розвиток.
- Працівник та керівник: працівник реалізує план розвитку кар'єри та особистості, керівник вивільняє час, делегуючи виконання важливих завдань зрілим працівникам.

Ефективним є застосування наступних елементів коучингу: повага до підлеглого, створення атмосфери безпеки, в якій може бути висловлена будь-яка думка, заохочення ініціативи, спонукання підлеглого висловлювати своє розуміння ситуації. Коуч–менеджмент широко практикується на Заході.

Поєднання авторитарного методу управління персоналом з коучингом передбачає, що керівник організовує підлеглих наступним чином: у колективі панує дисципліна, підкріплена особистим авторитетом керівника, підлеглі завжди можуть звернутися по допомогу до менеджера, але отримують готові відповіді лише у випадках повної відсутності інформації, в решті ж випадків – підказки до розв'язання проблеми.

Процедура звільнення працівника «***» відбувається згідно вимог трудового законодавства. Проте на сьогоднішній день стає недостатнім просте дотримання вимог законодавства. Організація, що діє в умовах конкурентного середовища, повинна використовувати нові методи управління персоналом, при чому не тільки відносно персоналу, зайнятого на виробництві, але й стосовно працівників, що звільняються. Тому процедура звільнення працівника повинна бути підкріплена психологічним супроводом. Якщо працівник звільняється за власним бажанням, то необхідно визначити причини такого його рішення. Це можна здійснити шляхом опитування чи анкетування, анкета повинна містити питання, що дозволять виявити перешкоди наявні в трудовій діяльності, рівень організації робочого місця

працівника, його задоволеність заробітною платою, інтенсивністю та тривалістю роботи, соціально–психологічним кліматом в колективі, відношенням керівництва, умовами праці та ін.

Здійснення запропонованих заходів сприятиме впровадженню на підприємстві ефективної моделі кадрової політики, що дозволить систематизувати основні кадрові процеси організації та підпорядкувати їх загальній стратегії діяльності підприємства. Системний підхід до управління кадровими процесами значно підвищить ефективність управління персоналом, а отже і сприятиме успіху організації в цілому.

3.2. Обґрунтування заходів забезпечення ефективності кадрової політики на підприємстві «*»**

До основних економічних факторів належать наступні: чисельність персоналу, продуктивність праці промислово-виробничого персоналу та персоналу загалом, витрати на оплату праці. Основними соціально-психологічними факторами є рівень згуртованості колективу та соціально-психологічний клімат (рис. 3.4.).

Чисельність працівників та їх продуктивність праці впливають на обсяги операційної діяльності, а також на величину фонду оплати праці. Ефективне планування коштів на оплату праці сприяє зростанню фінансово-господарських показників діяльності підприємства та дозволяє зекономити робочу силу і збільшити продуктивність праці персоналу. Ефективність заходів формування оптимальної кадрової політики значною мірою залежить від структури та згуртованості управлінської команди, оскільки в ринкових умовах відповідальність за реалізацію кадрової політики покладається як на службу управління персоналом, так і на лінійних та функціональних керівників.

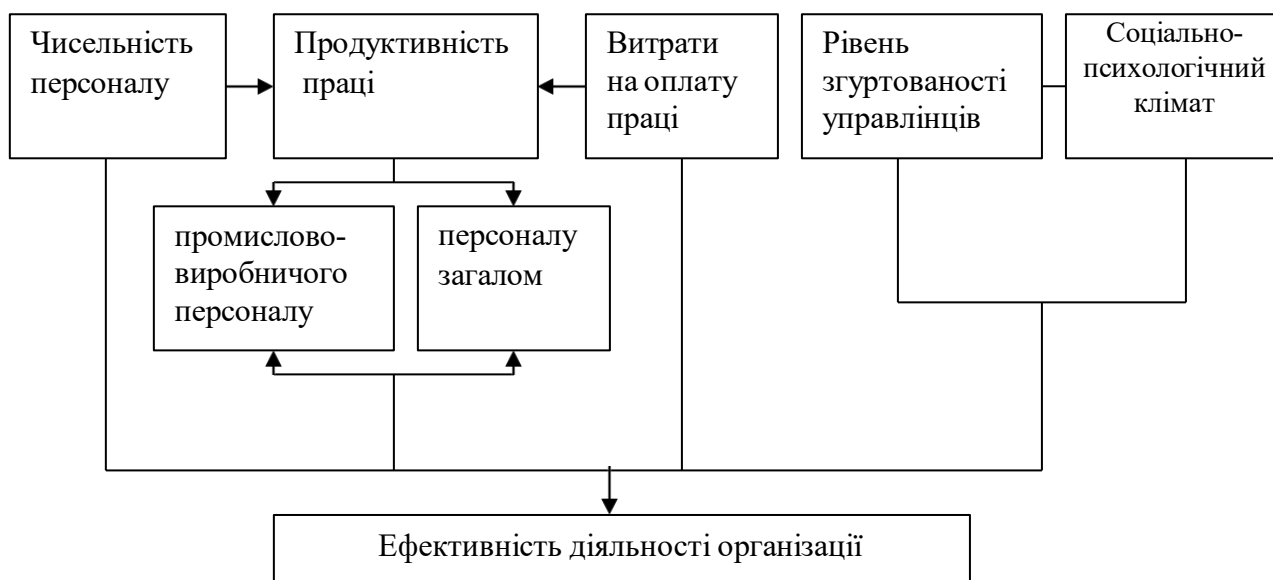


Рис. 3.4. Вплив економічних та соціально-психологічних факторів на ефективність діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором

Традиційно більша увага приділяється впливу економічних показників роботи персоналу на ефективність діяльності організації, проте оцінка соціально-психологічних факторів є не менш важливою.

Розглянемо, як впливає на зміну обсягу чистого доходу «***» зміна кількості працівників та продуктивності праці (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Оцінка впливу зміни трудових ресурсів на зміну обсягу операційної діяльності «*»**

Назва показника	2023 р.	2024 р.	Відхилення , "+", "-"
Середньо-спискова чисельність працюючих, осіб	166	144	-22
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	10655,3	10493,7	-161,6
Продуктивність праці	64,19	72,87	8,68

Джерело: розраховано автором на основі [44, 47]

Факторна модель залежності чистого доходу від реалізації продукції від зміни середньо-річної чисельності працюючих має такий вигляд:

$$\text{ЧД} = \text{ССЧП} * \text{П}, \text{ де:}$$

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.; ССЧП – середньо-спискова чисельність працюючих, осіб; П – продуктивність праці.

Для розрахунку впливу зміни середньо-спискової чисельності працюючих та продуктивності праці на зміну чистого доходу підприємства використаємо метод ланцюгових підстановок.

I етап: виконаємо підстановки:

$$\text{ЧД}_{04} = \text{ССЧП}_{04} * \text{П}_{04} = 10655,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧД(ССЧП)} = \text{ССЧП}_{05} * \text{П}_{04} = 144 * 64,19 = 9243,36 \text{ тис. грн.} \quad \text{ЧД(П)} = \text{ССЧП}_{05} * \text{П}_{05} = 10493,7 \text{ тис. грн.}$$

II етап: розрахуємо вплив факторів:

а) обчислимо вплив зміни середньо-спискової чисельності працюючих на зміну чистого доходу:

$$\Delta \text{ЧД(ССЧП)} = \text{ЧД(ССЧП)} - \text{ЧД}_{04} = 9243,36 - 10655,3 = -1411,94 \text{ тис.грн.}$$

б) обчислимо вплив зміни продуктивності праці на зміну чистого доходу: $\Delta \text{ЧД(П)} = \text{ЧД(П)} - \text{ЧД(ССЧП)} = 10493,7 - 9243,36 = 1250,34 \text{ тис. грн.}$

III етап: складемо баланс відхилень:

$$\Delta \text{ЧД} = \Delta \text{ЧД(ССЧП)} + \Delta \text{ЧД(П)} = -1411,94 + 1250,34 = -161,6 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо, зменшення чисельності працівників негативно вплинуло на обсяг операційної діяльності підприємства (внаслідок дії цього фактору сума чистого доходу зменшилась на 1411,94 тис. грн.). Продуктивність праці зросла, спричинивши зростання чистого доходу на 1250,34 тис. грн. Загалом же під впливом зміни чисельності працівників та продуктивності праці чистий дохід зменшився на –161,6 тис. грн.

Отже, в даному випадку на операційну діяльність підприємства більше впливає екстенсивний фактор чисельності персоналу, ніж інтенсивний чинник – продуктивність праці. Це свідчить про неефективне управління персоналом, зокрема про відсутність планування кількості необхідних працівників.

Виконаємо розрахунок економії/перевитрат робочої сили, для цього використаємо дані фінансової звітності. Розрахункові дані наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок економії / перевитрат трудових ресурсів «*»**

Назва показника	2023 р.	2024 р.	Індекс зміни
Чистий дохід (ЧД)	10655,3	10493,7	0,98
Витрати на оплату праці та соціальні заходи (ОП)	1463,7	2050,9	1,40
Середньо-облікова чисельність персоналу (ЧП)	166	144	0,87

Джерело: розраховано автором на основі [44, 47]

1. Визначимо необхідну чисельність працівників та суму витрат на оплату праці відповідно до темпу приросту чистого доходу в 2024 році за допомогою розрахунку відношення індексу зміну чистого прибутку (Ічп) до індексу зміну чистого доходу (Ічд):

$$а) Ічп/Ічд = 0,87/0,98 = 0,89\%$$

Отримане нами значення показує, що на кожен відсоток приросту чистого доходу чисельність працівників необхідно збільшувати на 0,89%, тобто в нашому випадку йдеться про скорочення чисельності персоналу на 0,89%, адже відбулось зменшення суми чистого доходу.

Розрахуємо чисельність персоналу відповідно до індексу зміни чистого доходу.

$$ЧП = ЧП \cdot Ічд = 166 \cdot 0,98 = 162 \text{ особи}$$

б) $Іоп/Ічд = 1,4/0,98 = 1,43\%$ (на таку суму необхідно було зменшити витрати на оплату праці). Сума витрат відповідно до індексу зміни чистого доходу повинна була складати:

$$ОП \cdot Ічд = 1463,7 \cdot 0,98 = 1434,43 \text{ тис. грн.}$$

2. Обчислимо економію/перевитрати робочої сили та витрат на оплату праці:

а) Розрахуємо економію/перевитрати витрат на оплату праці

$$ОП_{19} - ОП_{18} * І_{чд} = 2050,9 - 1434,43 = 616,47 \text{ тис. грн. (перевитрати)}$$

б) Розрахуємо економію/перевитрати робочої сили в особах

$$ЧП_{19} - ЧП_{18} * І_{чд} = 144 - 162 = -18 \text{ (економія)}$$

в) Розрахуємо економію/перевитрати робочої сили в грошах

$$ОП_{06}/ЧП_{06} * (ЧП_{19} - ЧП_{18} * І_{чд}) = 2050,9/144 * (-18) = -256,4 \text{ (економія)}$$

Проведений аналіз показав, що на перший погляд у 2024 р. підприємство не досить ефективно здійснювало розрахунок витрат на оплату праці, були здійснені перевитрати даного ресурсу, проте зменшення кількості працюючих дозволило зекономити робочу силу як в особах, так і в грошовому виразі.

Проаналізуємо, яким чином вплинули на величину фонду оплати праці зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати. Розрахункові дані наведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3.

Аналіз впливу факторів на зміну фонду оплати праці

Назва показника	2023	2024	Відхилення, тис. грн.
Фонд оплати праці, тис. грн.	1293,40	1662,40	369,00
Середньо-спискова чисельність працівників, осіб	166,00	144,00	-22,00
Середня заробітна плата, тис. грн.	7,79	11,54	3,75

Джерело: розраховано автором [44, 47]

Факторна модель матиме вигляд:

$$ФОП = ССЧП * З/п, \text{ де:}$$

ФОП – фонд оплати праці;

ССЧП – середньо-спискова чисельність працівників; З/п – середня заробітна плата.

Використаємо спосіб абсолютних різниць. Розрахунок матиме вигляд:

Розрахуємо вплив зміни середньо-спискової чисельності працівників на зміну величини фонду оплати праці:

$$\Delta \text{ФОП(ССЧП)} = (\text{ССЧП}_{2024} - \text{ССЧП}_{2023}) * \text{З/П}_{2022}$$

$$\Delta \text{ФОП(ССЧП)} = (144 - 166) * 7,79 = -171 \text{ тис. грн.}$$

1. Обчислимо вплив зміни середньої заробітної плати на зміну величини фонду оплати праці:

$$\Delta \text{ФОП(З/п)} = \text{ССЧП}_{2024} * (\text{З/П}_{2024} - \text{З/П}_{2023})$$

$$\Delta \text{ФОП(З/п)} = 144 * (11,54 - 7,79) = 540 \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахуємо загальну зміну фонду оплати праці під впливом зміни середньо-спискової чисельності працівників та середньої заробітної плати:

$$\Delta \text{ФОП} = 540 - 171 = 369 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо, внаслідок зменшення чисельності персоналу на 22 особи фонд оплати праці зменшився на 171 тис. грн., проте середня заробітна плата працівника за рік зросла на 3750 грн., внаслідок чого фонд оплати праці збільшився на 540 тис. грн. Сумарний вплив цих факторів призвів до зростання витрат на оплату праці на 369 тис. грн. Отже, за рахунок зменшення чисельності персоналу підприємство збільшило заробітну плату решті працюючих. Слід розглянути, як така ситуація вплинула на продуктивність праці (табл. 3.4.)

Таблиця 3.4.

Аналіз впливу факторів на зміну продуктивності праці

Назва показника	2023	2024	Відхилення
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	10655,30	10493,70	-161,60
Середньо-спискова чисельність працівників, осіб	166	144	-22,00
Продуктивність праці	64,19	72,87	8,68

Джерело: розраховано автором [44, 47]

Факторна модель матиме вигляд: $\text{П/п} = \text{ЧД/ССЧП}$, де:

П/п – продуктивність праці;

ЧД – чистий доход(виручка) від реалізації продукції; ССЧП – середньо-спискова чисельність працівників.

Проаналізуємо вплив наведених показників на зміну продуктивності праці методом ланцюгових підстановок.

I етап: виконаємо підстановки:

$$П/п = ЧД/ССЧП$$

$$П/п_{04} = 64,19 \text{ тис. грн./на працівника } П/п (ЧД) = ЧД/ССЧП$$

$$П/п (ЧД) = 10493,7/166 = 63,22 \text{ тис. грн./на працівника } П/п (ССЧП) = ЧД/ССЧП$$

$$П/п (ССЧП) = 10493,70/144 = 72,87 \text{ тис. грн./на працівника}$$

II етап: розрахуємо вплив факторів:

а) вплив зміни чистого доходу на зміну продуктивності праці:

$$\Delta П/п(ЧД) = П/п (ЧД) - П/п$$

$$\Delta П/п(ЧД) = 63,22 - 64,19 = -0,97 \text{ тис. грн./на працівника}$$

б) вплив зміни середньо-спискової чисельності працівників на зміну продуктивності праці:

$$\Delta П/п(ССЧП) = П/п (ССЧП) - П/п (ЧД)$$

$$\Delta П/п(ССЧП) = 72,87 - 63,22 = 9,65 \text{ тис. грн./на працівника}$$

III етап: складемо баланс відхилень:

$$\Delta П/п = \Delta П/п(ЧД) + \Delta П/п(ССЧП)$$

$$\Delta П/п = -0,97 + 9,65 = 8,68 \text{ тис. грн./на працівника}$$

Як бачимо, за рахунок зменшення чистого доходу на 161,6 тис. грн. відбулось незначне зниження продуктивності праці (на 970 грн/на 1 працюючого). Найбільш значний вплив на зміну продуктивності праці у 2023 р. справив фактор зміни чисельності персоналу на 22 особи, за рахунок його зменшення продуктивність праці зросла на 9,65.

Висновки до третього розділу

1. Досліджуване підприємство проводить зменшення кількості персоналу одночасно зі збільшенням середньої заробітної плати, таким чином сприяючи зростанню продуктивності праці. Хоча зростання суми витрат на оплату праці не призвело до зростання чистого доходу підприємства, проте дало змогу здійснити економію робочої сили, як в особах, так і в грошових одиницях.

2. Формування кадрової політики організації має бути цілісним процесом, підпорядкованим стратегії діяльності підприємства. З цією метою «***» доцільно запровадити модель кадрової політики, яка включатиме розробку концептуальних засад кадрового менеджменту підприємства, вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової роботи, а також оптимізацію кадрових процесів організації.

3. Кадрова робота на «***» вимагає застосування сучасних технологій, запровадження системи кадрового обліку дасть змогу раціоналізувати процеси управління персоналом товариства.

4. Для формування ефективної кадрової політики необхідно правильно оцінити кадровий потенціал підприємства. З цією метою «***» слід застосовувати при оцінці персоналу поряд із традиційними методами і сучасні технології, зокрема типологічне тестування з метою визначення соціотипу працівників.

5. Атестація персоналу повинна поєднувати оцінку безпосереднього керівника, самооцінку працівника та атестаційну бесіду, таким чином забезпечується більш об'єктивна оцінка праці, ніж при традиційній процедурі атестації, що має місце на «***». Крім того, атестація повинна охоплювати всіх працівників підприємства, а не тільки зайнятих на шкідливих та небезпечних для здоров'я роботах. Впроваджувані заходи вимагатимуть здійснення організаційних змін. Провідниками змін повинні виступити управлінські працівники. Саме від їх конкурентоспроможності залежатиме успіх запланованих змін, тому слід звернути увагу на мотивацію

управлінського персоналу, яка має проводитись не лише заходами економічного характеру, але й використовувати нематеріальні стимули, наприклад участь у тренінгових програмах, залучення до управління організацією, використання нових методів управління персоналом.

6. Звести до мінімуму можливий опір змінам з боку працівників допоможе відповідне інформаційне забезпечення, зокрема створення внутрішньо корпоративного сайту. Крім організації інформаційного забезпечення сайт виконує і ряд інших не менш важливих функцій: формування внутрішнього PR, нематеріальна мотивація персоналу, залучення працівників до обговорення проблем діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження розроблено та науково обґрунтовано пропозиції, які спрямовані на вирішення завдання формування ефективної кадрової політики підприємства та вдосконалення процесів управління персоналом. Результати дослідження зводяться до наступних висновків та пропозицій:

1. В умовах ринкового середовища процеси управління персоналом набувають все більшого значення, оскільки персонал стає найвагомішим чинником, що визначає конкурентоспроможність організації. Управління персоналом повинно здійснюватися на основі затверджених керівництвом підприємства положень кадрової політики відповідно до стратегічних цілей діяльності організації.

2. Аналіз досвіду вітчизняного та закордонного кадрового менеджменту показав, що класифікація видів кадрової політики проводиться в основному за двома ознаками, що не відображають повною мірою сутності даного явища. Це обумовило доповнення існуючої класифікації новою ознакою, що характеризує кадрову політику підприємства відповідно до ступеня її розробки та практичного впровадження.

3. Формування кадрової політики підприємства передбачає застосування певних методологічних та методичних підходів, які мають бути узгоджені між собою та підпорядковані меті менеджменту персоналу підприємства.

4. Упровадження нововведень – це комплексний процес, який повинен здійснюватися на основі оцінки кадрового потенціалу організації, та має бути підкріплений відповідним нормативно-правовим забезпеченням.

5. При вдосконаленні процесів управління персоналом «***» необхідно використовувати системний підхід, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якісного та кількісного складу персоналу, зменшенню коефіцієнта плинності.

6. В процесі аналізу кадрової політики «***» було виявлено такі проблеми: мотивація персоналу ведеться в основному шляхом матеріального стимулювання, що призводить до зростання фонду оплати праці, кадрова робота ведеться без застосування сучасного інформаційного забезпечення, навчання персоналу ведеться виключно традиційними методами, згуртованість управлінського персоналу знаходиться на середньому рівні.

7. З метою підвищення ефективності кадрового менеджменту «***» доцільно запровадити наступні заходи:

- реформування кадрової політики підприємства відповідно до запропонованої моделі побудови кадрової політики;
- розробка та документальне затвердження нових положень кадрової політики;
- проведення внутрішнього PR для організації підтримки здійснення нововведень в сфері управління персоналом за допомогою ресурсів внутрішньо корпоративного сайту підприємства;
- більш широке застосування в управлінні персоналом соціально– психологічних методів з метою підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат на мотиваційні заходи;
- раціоналізація кадрової роботи шляхом запровадження відповідного кадрового забезпечення (створення бази даних працівників та використання програмного забезпечення – автоматизованої системи управління персоналом);
- оптимізація інформаційного забезпечення роботи служби управління персоналом;
- підвищення конкурентоспроможності управлінського персоналу шляхом набору нових фахівців, проведення тренінгів на командний дух з елементами стратегічного аналізу, застосування нематеріальних форм стимулювання праці управлінців;
- постійний розвиток здібностей працівників через застосування нових методів навчання персоналу, зокрема інтерактивних технологій, таких

як тренінги та ділові ігри.

Отже, формування кадрової політики безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки персонал в умовах ринкового середовища виступає одним із найважливіших ресурсів організації, що забезпечує її стабільний розвиток. Правильно визначена політика менеджменту персоналу – особливо важлива складова досягнення цілей організації, підвищення ефективності її діяльності та більш ефективного використання трудового потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк А. Є., Двуліт З. П. та інші. Інформаційні системи в менеджменті. Навч. посібник. Львів: Інтелект-Захід, 2022.
2. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 2017. Вип. 27. Ч.2. С.13–17.
3. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*, 2012. No 3–4. С. 66–70.
4. Криворучко О. М. К Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
5. Драган О.І. Служба управління персоналом: Конспект лекцій для студ. спец. 7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці», галузь знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання. К.: НУХТ, 2012. 98 с
6. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навч-метод. посіб. Видання друге, переробл. і доповнено. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 29-33
9. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 2014. 180 с.
10. 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. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
11. Євроінтеграційні перспективи розвитку аграрної економіки України : колективна монографія / за заг. редакцією Гримака О.Я. Львів : ННБК “АТБ”, 2023. 654 с.

12. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
13. Звіт про фінансово-економічну діяльність ЛПК «Львівавтодор» за 2022 – 2024 рр. Львів, 2025. 257 с.
14. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
15. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
16. Тарасенко В. С. Кадровий менеджмент : навчально-методичний посібник / В. С. Тарасенко. Одеса : «Фенікс», 2021, 38 с. Режим доступу : <https://doi.org/10.32837/11300.15567>
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: Кондор, 2023. 308 с.
18. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика, 2012. № 2. С. 88-92.
19. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017, Вип. 3(37). URL: rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323
20. 14. Сафарова, Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2014. Вип. 1(10), Т. 1, с. 194-198.
21. Касич А.О., Чмельова А.А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. Економічні науки, 2024. No1. С.58-63.
22. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*, 2022. No6 (64). С. 40-46.

23. Чернишова Л.І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2018. No2 (4). С.92-99.
24. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. С. 468.
25. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2008. 435 с.
26. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
27. Балановська, Т.І. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с. - ISBN 978-617-8184-80-3.
28. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Менеджмент організацій: Навч. посібник. К.: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2022. 288 с.
29. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. Львів : СПОЛОМ, 2024. 374 с.
30. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.
31. Олесич Д.А., Шкода М.С. Кадрове планування в системі управління персоналом. II Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9946/1/oiip2017_p326-332.pdf
32. Гайдученко С.А. Кадрове планування на підприємствах України / С.А. Гайдученко // Персонал, 2014. № 6. С. 23–27.
33. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. К.: Кондор, 2023. 860 с.

34. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2008. 299 с.
35. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
36. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт, 2019. №20. С. 93-98.
37. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій*, 2016. № 2. С. 53-54.
38. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. К. : Знання, КОО, 2001. 254 с.
39. Черняєва А.О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів / А.О. Черняєва // *Економічна теорія та право*, 2017. № 3 (30). С. 34-44.
40. Сиволап Л. А., Ховалиць С. С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 2021. №12. URL: www.economy.nauka.com.ua
41. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
42. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник ХНТУ*, 2019. №3(70). С.182-188.
43. Власюк М. «***» використовує новітні технології для моделювання транспортних потоків // Офіційний сайт ЛМР. 2023. Режим доступу: [<https://city-adm.lviv.ua/>].
44. «***»: Річний звіт за 2023 рік // Портал відкритих даних data.gov.ua. 2024. Режим доступу: <https://opendata.city-adm.lviv.ua/dataset/finansova-zvitnist-lkr-lvivavtodor-2023>.

45. Проєкт «ЛеоКарт»: етапи впровадження та результати // Офіційний вебпортал «***». Режим доступу: <https://lvivavtodor.com.ua/>.
46. Інформація про організаційну структуру розпорядника інформації - «***». // Офіційний вебпортал data.gov.ua. Режим доступу: <https://data.gov.ua/dataset/struktura-lkp-lvivavtodor>
47. «***»: Річний звіт за 2024 рік // Портал відкритих даних data.gov.ua. 2025. Режим доступу: <https://opendata.city-adm.lviv.ua/dataset/finansova-zvitnist-lkp-lvivavtodor-2024>.
48. Красноруцький О. О., Смігунова О. В. Соціометрична процедура як соціально-психологічний метод вивчення окремої особистості та колективу в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, «Економічні науки»*, 2016. Вип. 172. С. 3-8.
49. Дуткевич Т.В. Практична психологія: навч. посіб. / Т.В. Дуткевич, О.В. Савицька. К.: Центр учбової літератури, 2010. 256 с.
50. Каганець І. В. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика / І. В. Каганець. К. : Тернопіль, Мандрівець, 1997. 204 с.
51. Основні управлінські культури: соціонічний аналіз / О. О. Морушко, А. Л. Висоцький // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. ПДТУ. Маріуполь, 2016. Вип. 1, Т.1
52. Вороніна, В. Л., Горбатюк, Л. М., Зосіменко, І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 2023. Т. 1, № 11(79). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9398>.
53. Продіус, О., Афанасенко, М., & Лемешко, М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
55. Козерук Ю.В. Самооцінка як фактор становлення особистості студента / Ю.В. Козерук, Я.О. Євсейчик // *Вісник Чернігівського національного*

педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2015. Вип. 124. С. 163-165.

56. Миколайчук І.П. Коучинг у системі управління персоналом. Вісник КНТЕУ, 2015. № 4(102). С. 50–67.

57. Юркевич, Г.Й. Моделювання психоінформаційної структури групи. *Інноваційна економіка.* 2023. № 1. с. 34-38.

58. Морушко О.О., Химиця Н. О., Використання методу соціонічного аналізу в діловій комунікації : *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 2017. Том 27 № 2.