

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління кадровою політикою підприємства»

Виконала:

студентка IV курсу, групи 401-ЕМ

Іванова Влада Романівна_____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Харченко Ю.А._____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність і значення управління кадровою політикою підприємства.....	6
1.2 Характеристика змісту положення про кадрову політику підприємства...	14
1.3 Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства.	21
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГАРАНТ – 2005»	33
2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ТОВ «Гарант – 2005».....	33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005»	44
2.3 Діагностика існуючої системи управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005»	49
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГАРАНТ – 2005».....	57
3.1 Шляхи покращення системи управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005».....	57
3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій та систем для управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005»	66
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Важливу роль у розвитку як окремого підприємства, так і цивілізованого суспільства в цілому відіграє кадрова політика. Вона повинна повністю відповідати концепції розвитку суб'єкта господарювання та бути тісно взаємопов'язаною з усіма його сферами виробничо-господарської діяльності. Оскільки кадрова політика розрахована на тривалий період лінії розвитку людських ресурсів, то напрями покращення дозволяють об'єднати й узгодити різні управлінські дії в межах соціально-економічної політики підприємства. Ефективна кадрова політика є запорукою ефективної діяльності підприємства в цілому.

Тому актуальність обраної теми для дослідження полягає в науковому обґрунтуванні кадрової політики та напрямів її вдосконалення.

Тому пошук нових як теоретичних, так і практичних підходів щодо напрямів управління кадровою політикою підприємств з урахуванням передового зарубіжного та набутого вітчизняного досвідів й зумовив актуальність теми дослідження, мету, завдання та структуру.

Різні теоретичні аспекти кадрової політики підприємства у своїх працях висвітлювали як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, серед них: Бабайлов В.К., Бойчик І.М., Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Маркова С.В., Олійник О.М., Пожар О.М., Зеленський С.В., Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін.

Кадровою політикою як основою формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств займалися Денисенко М.П. і Будякова О.Ю.

Поряд із значною кількістю публікацій питанню дослідження особливостей управління кадровою політикою підприємства саме приділено незначну увагу. Тому обрана тема є досить своєчасною та потребує наукових розробок.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій, спрямованих на управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005».

Предметом дослідження виступають соціально-економічні закономірності управління кадровою політикою товариства.

Визначена мета дослідження зумовила комплексне розв'язання наступних завдань:

вивчити сутність і значення управління кадровою політикою підприємства;

охарактеризувати змісту положення про кадрову політику підприємства;

дослідити методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ТОВ «Гарант – 2005»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005»;

продіагностувати існуючу систему управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005»;

розробити шляхи покращення системи управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005»;

запропонувати впровадження сучасних інформаційних технологій та систем для управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005».

Інформаційну базу в процесі виконання кваліфікаційної роботи становили законодавчо-нормативні акти, статистичні дані фінансової звітності ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., матеріали в періодичних виданнях, дані мережі Internet, наукові праці провідних вчених, результати власного наукового пошуку та ін.

У процесі розв'язання поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема: теоретичне узагальнення, системний аналіз, економіко-статистичний, графічний та порівняльний аналізи, класифікація та систематизація даних.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що напрацьовані теоретичні узагальнення, методичні розробки, окремі положення та

пропозиції, одержані автором за результатами дослідження, доведено до рівня теоретичних напрацювань і практичних пропозицій, що являють собою внесок в теорію управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005».

Основні результати наукових досліджень, висновки і пропозиції кваліфікаційної роботи доповідались і обговорювалися на науково-практичних конференціях: VII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.), 74-й науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (м. Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 року).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг становить 86 сторінок і містить 16 таблицю, 13 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел налічує 55 найменувань.

1. Іванова В.Р. Управління кадровою політикою підприємства на основі системного підходу / Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, 25 квітня – 21 травня 2022 р. Т. 1. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 400 – 401.

2. Іванова В., Прушковська А., Ситнік В. Можливості Business intelligence для аналізу діяльності підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 182 – 184.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення управління кадровою політикою підприємства

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики підприємства. Успішна реалізація кадрової політики на вітчизняних підприємствах прямо залежить від розуміння високої економічної значущості кожного працівника на всіх рівнях управління. У свою чергу, ефективне управління кадровою політикою підприємства у конкурентному ринковому середовищі являється одним із найважливіших завдань.

Відповідно продумана ефективна кадрова політика є складовою частиною управлінської діяльності та створює, як правило, згуртовану, відповідальну, високопродуктивну робочу силу. Адже, фундаментом політики є робота з персоналом, відповідна концепції розвитку підприємства.

Варто зауважити, що важливою стратегічною метою для забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку є управління людськими ресурсами і розвиток кадрового потенціалу [47].

Адже, персонал являється: по-перше, одним із факторів конкурентоспроможності; по-друге, об'єктом корпоративної стратегії підприємства в цілому. Водночас, передусім, кадрова політика підприємства представляє собою основні напрями і підходи з управління персоналом для реалізації місії та декларованих керівництвом стратегічних цілей.

Науковці поняття «кадрова політика підприємства» трактують по-різному, а саме:

як систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом підприємства;

як певні принципи, зокрема філософію, що реалізується через управління людськими ресурсами підприємства;

як сукупність принципів, правил набору персоналу, а також створює сприятливі умови праці, забезпечує при цьому можливість просування по кар'єрних сходинках і ступінь впевненості у майбутньому;

формується з урахуванням головних стратегічних напрямлень розвитку підприємства [36].

Науковці зазначають, що кадрова політика підприємства спрямована на: вирішення певних виробничих, соціально-економічних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності;

консолідацію єдиної корпоративної культури, зокрема на ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників [42].

Також, вчені-економісти виокремлюють основні складові кадрової політики підприємства (рис. 1.1).

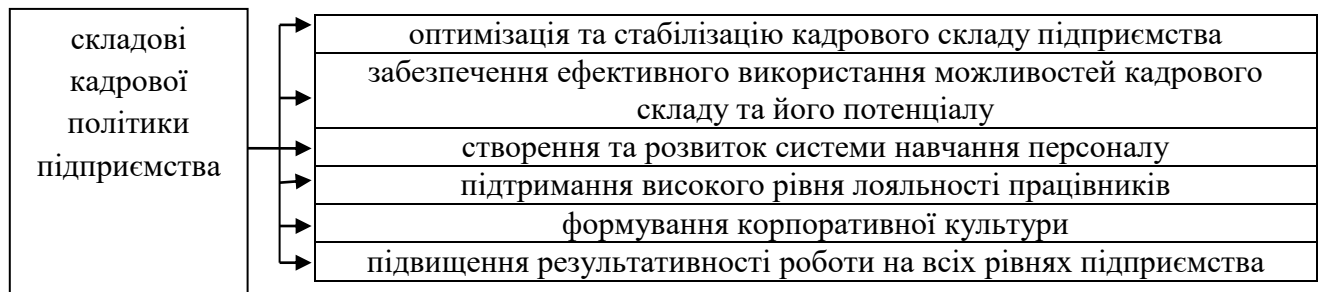


Рисунок 1.1. – Складові кадрової політики підприємства

Аналіз літературних джерел свідчить, що кадрова політика підприємства формується вищим керівництвом і реалізується відділом кадрів (кадровою службою) під час виконання її працівниками своїх функцій [20; 23; 24; 37]. Вона знаходить своє відображення в таких локальних документах, як [37]:

колективний договір;

корпоративна культура підприємства;

правила внутрішнього трудового розпорядку.

Вважається, що основною метою кадрової політики підприємства є:

по-перше, підвищення рівня управління персоналом через створення ефективної системи управління працівниками;

по-друге, забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельності та якісного складу відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

по-третє, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства;

по-четверте, задоволення соціально-економічних інтересів працівників.

Цілями кадрової політики підприємства повинні бути впроваджені спеціальні кадрові стратегії, зокрема:

по-перше, створення корпоративного персоналу;

по-друге, ефективність роботи персоналу;

по-третє, оптимізація потенційного персоналу [22].

У свою чергу, розроблення кадрової стратегії підприємства, на нашу думку, полягає в тому, щоб чітко визначити довгостроковий напрямок розвитку саме конкретної системи управління персоналом, спрямованої на досягнення цілей, визначених його кадровою політикою.

Під час розробки довгострокової стратегії підприємства особлива увага повинна приділятися рівням організації, виробництва, фінансів та інших корпоративних аспектів, зокрема вивченню внутрішнього середовища.

На часі одним з основоположних завдань являється досягнення максимального ефекту від використання кадрового потенціалу. Вітчизняні підприємства спрямовані на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях і сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця [17].

Всі заходи щодо роботи з кадрами, наприклад такі як: добір, атестація, навчання, складання штатного розкладу – заздалегідь можуть плануватися й узгоджуватися із стратегічними цілями і поточними завданнями самого підприємства [21]. Необхідно завжди розуміти те, що кожен працівник на

підприємстві має власні цілі. Тому якщо підприємство розраховує на тривалий і стабільний строк співпраці, слід керуватися головним принципом кадрової політики, який звучить у наступній редакції: «принципова відповідність індивідуальних цілей працівників цілям підприємства» [32]. Тобто треба знайти максимальне узгодження між індивідуальними й організаційними цілями.

На підприємствах вагомого значення має сам процес аналізу всіх чинників руху персоналу, зокрема підбір, навчання, підвищення кваліфікації, оцінка результатів роботи та мотивація. Адже, сама ефективна політика управління персоналом на підприємстві безпосередньо призведе до реалізації стратегії.

Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротші терміни приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання чи проблеми в кадровій сфері підприємства. В ідеальному випадку в політиці підприємства реалізовується наступна послідовність етапів роботи рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Етапи роботи кадрової політики на підприємстві

Взагалі робота з персоналом ґрунтується на основі емоційних ідей. Всі стратегії являються взаємозалежними і можуть значною мірою здійснювати вплив на ефективність діяльності підприємства. Виходячи з цього кожна стратегія може

стати однією з головних умов функціонування підприємства. Отже, розрізняють наступні види кадрових стратегій на підприємстві (рис. 1.3).

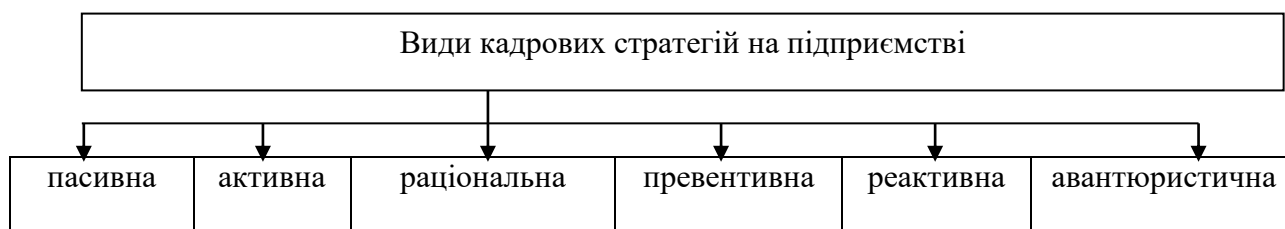


Рисунок 1.3 – Види кадрових стратегій на підприємстві

Пасивна стратегія спостерігається коли у керівництва підприємства відсутня чітка політика щодо персоналу, а сама робота персоналу не залежить від функцій, характеристик. Також відсутнє планування персоналу, засоби оцінки персоналу тощо [18].

Активна стратегія відбувається у випадку, коли у керівництва підприємства є чітке розуміння того, що управління – це не просто прогноз, але й джерело впливу на ситуації. Тому кадрова служба підприємства може зробити програму управління для здійснення моніторингу на постійній основі, управляти реалізацією програм в налаштуваннях зовнішнього і внутрішнього середовища.

Раціональна стратегія прослідковується тоді, коли керівництво підприємства здійснює ефективний прогноз щодо розвитку ситуації та напрями впливу на неї. Кадрова політика підприємства являється інструментарієм діагностики персоналу, способом прогнозування кадрових умов в середньо- та довгостроковій перспективі.

Превентивна стратегія спостерігається у випадку, коли керівництво підприємства може спрогнозувати розвиток ситуації, а також здатне вживати низку ефективних превентивних заходів.

Реактивна стратегія спостерігається коли основний контроль здійснюється з появою негативних процесів, пов'язаних з персоналом, проводиться моніторинг кадрів та відбувається процес мотивації.

Авантюристична стратегія може мати місце, коли керівництво немає ефективного прогнозу розвитку ситуація, але активно здійснює вплив на неї. У такому випадку кадрова служба підприємства не може спрогнозувати ситуацію і діагностику персоналу.

Розрізняють два види кадрової політики підприємства [40]: відкриту і закриту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види кадрової політики підприємства

Види кадрової політики	Складові
Відкрита	набір персоналу характеризується високою конкуренцією на ринку праці;
	впроваджуються нові підходи, які запропоновані новачками;
	проводиться часте навчання, в зовнішніх центрах, яке сприяє запозиченню нового ефективного досвіду;
	можливість зростання є частковою ускладненою внаслідок постійної появи нових працівників;
	високий стимул праці (матеріальний);
	інноваційний вплив нових працівників;
Закрита	дефіцит працівників;
	ефективна адаптація внаслідок високої єдності працівників, перевага надається традиційним підходам;
	проводиться часте навчання, в внутрішніх центрах, внаслідок чого у працівників формуються погляди в одному напрямку, адаптованої до специфіки роботи даної організації;
	інноваційна поведінка є наслідком єдності працівника з підприємством;
	переважно нематеріальна мотивація (задоволення потреб у безпеці, захисті, соціальному визнанні).

На підприємстві процес формування кадрової політики включає в себе реалізацію трьох етапів:

етап 1 – нормативний включає координацію принципів і завдань персоналу з принципами й цілями підприємства з усіма стратегіями і стандартами розвитку;

етап 2 – програмування відповідає за розробку програм, напрямків вдосконалення цілей кадрової політики відповідно до поточних і можливих ситуацій;

етап 3 – моніторингу персоналу включає розробку процедур для діагностики та оцінки кадрових умов.

При формуванні кадрової політики підприємства необхідно узгодити між собою такі політики (табл. 1.2) як політику:

розвитку персоналу;

фінансову;

організаційну;

інформаційну.

Таблиця 1.2 – Види політик підприємства для узгодження кадрової політики підприємства

Види політик підприємства	Складові
політика розвитку персоналу	надання програм розвитку, індивідуальне планування просування, створення команди, професійна підготовка і подальше навчання, розроблення загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань
фінансова політика	встановлення принципів виділення коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці
організаційна політика	узагальнення потреб трудових ресурсів, створення структур та персоналу, призначень, резервів, трансфертів
інформаційна політика	створення і підтримка руху інформаційної системи персоналу

У зв'язку з існуванням багатьох проблем щодо реалізації кадрової політики персоналу підприємства, наступні напрямки їх вирішення, зокрема за допомогою ефективних методів розвитку:

цілі та завдання персоналу стратегії підприємства розвитку повинні включати формування і підтримку кількісного і якісного складу, який найкраще буде відповідати виробничим потребам, вирішенню проблем і сприятиме забезпеченню реалізації конкурентних бізнес-стратегій;

організація роботи підприємства і забезпечення ефективного використання персоналу включає в себе: створення сучасних проектів, підвищення рівня життя, збереження положень правил оцінки персоналу та управління ефективною моделлю організації праці;

стимулювання працівників підприємства включає матеріальні і нематеріальні виплати і найважливіші стратегічні напрямки роботи щодо мотивації персоналу;

людський фактор підприємства забезпечує підвищену корпоративну його конкурентоспроможність на ринку;

стратегічний підхід до управління персоналом підприємства як умова раціонального та ефективного утримання і використання персоналу забезпечує професійне зростання, який може бути тільки комбінацією оперативного і стратегічного управління;

соціально-трудова відносина між працівниками і роботодавцями щодо умов зайнятості, функціонування і потенційного розвитку та соціального захисту охоплюють такі області: житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціальні послуги, навчання, а також сприяють в необхідності для покращення якості життя і збільшення трудової мотивації [6].

Тому основним завданням керівника підприємства є розробка ефективної кадрової політики, яка передбачає підбір кваліфікованого персоналу і забезпечує в повсякденному кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. Отже, всі перераховані сфери роботи з персоналом підприємства дозволяють виокремити три рівні її реалізації:

на рівні підприємства приймаються найважливіші рішення, що визначають кадрову політику;

на рівні підрозділів, зокрема лінійних керівників, які безпосередньо працюють з підлеглими, реалізують кадрову політику підприємства на рівні підрозділів;

на рівні працівників, тобто кожен працівник є не тільки об'єктом, а й суб'єктом кадрової політики.

Таким чином, підсумувавши вище сказане, можна сказати, що кадрова політика підприємства повинна збільшувати його спроможність, швидко та ефективно реагувати на виникнення новітніх технологій та вимоги ринку, які змінюються в майбутньому.

1.2. Характеристика змісту положення про кадрову політику підприємства

Важливе значення для підприємства мають декларовані керівництвом стратегічні цілі, що відображені в положенні про кадрову політику, яке, у свою чергу, являється:

по-перше, частиною його політики та повинна повністю відповідати концепції розвитку;

по-друге, тісно взаємопов'язана з усіма сферами виробничо-господарської діяльності;

по-третє, водночас представляє основні напрями і підходи з управління персоналом для реалізації місії підприємства та декларованих керівництвом стратегічних цілей;

по-четверте, охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів підприємства.

Зміст положення про кадрову політику підприємства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Зміст положення про кадрову політику підприємства

Розділи	Назви розділів
Розділ 1	Загальні положення
Розділ 2	Основні положення кадрової політики щодо підвищення результативності
Розділ 3	Основні положення кадрової політики щодо оптимізації та стабілізації кадрового складу підприємства й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу
Розділ 4	Основні положення кадрової політики щодо створення та розвитку системи навчання й розвитку персоналу
Розділ 5	Основні положення кадрової політики щодо формування лояльності персоналу
Розділ 6	Основні положення кадрової політики щодо корпоративної культури й підтримки традиції компанії
Розділ 7	Прикінцеві положення

Керівництво з написання політики підприємства містить вимоги до остаточного варіанту документа і закінчується пропозицією відповісти на ряд запитань (табл. 1.4) [5].

Таблиця 1.4 – Вимоги до остаточного варіанту документа «Кадрова політика підприємства»

Вимоги	Рекомендації
Тривалість дій розробленої політики	Рекомендується випускати політику підприємства по процесам, які будуть життєздатні в періоді не менше трьох місяців. В іншому випадку процес буде просто перевантажений паперами. Для більш короткострокових процесів необхідно використовувати накази і розпорядження.
Звільнення даною політикою вищого рівня управління від звернення нижнього і середнього рівнів за роз'ясненнями своїх дій від випадку до випадку	Якщо політика не полегшує підлеглому процес прийняття рішення на своєму рівні, то з кожним неякісно написана політика. Однак не всі процеси управління мають однорідний характер і піддаються типовим описам. І якщо такі випадки мають місце, в тексті слід відображати формулювання «зверніться до свого керівника»
Справедливе ставлення до всіх учасників кадрової політики: клієнтам (в тому числі по групах), працівникам, постачальникам після її впровадження	Якщо це не так, то розроблену політику потрібно охарактеризувати як погану
Реалізація рішень, прийнятих в результаті усних домовленостей	Якщо навіть після видання конкретної політики за кадром залишаються «неписані правила», співробітники дуже скоро перестануть поважати видані керівництвом фірми документи
Фіксування всіх посилань на інші документи і виключення, на які дана політика не поширюється	І те, і інше легко втратити. Тому при остаточній редакції тексту документа цьому питанню потрібно приділити особливу увагу

Таким чином, на папері викладаються принципи розробки управлінських рішень. На основі принципів потім розробляються документи нижчого рівня – стандарти, регламенти, опису процесів, а на основі останніх – технологічні інструкції.

Кадрова політика підприємства реалізується через:

- спеціально розроблені технології та процедури підбору і просування кадрів;
- обмін кадровою інформацією;
- прогнозування потреби в кадрах;
- оцінки персоналу;
- формування команд для вирішення певних завдань.

У табл. 1.5 наводиться приклад політики «Встановлення окладів і годинних тарифних ставок», підготовленої з використанням чотирьохетапну методики.

Таблиця 1.5 – Приклад підготовки першого варіанту кадрової політики підприємства

Етапи	Зміст, сутність
Визначення заголовка політики	Встановлення окладів і годинних тарифних ставок
Опис межі політики	Політика поширюється на постійних і тимчасових працівників, оплата праці яких здійснюється на підставі встановлення їм окладів і годинних тарифних ставок. Політика не поширюється на працівників, які залучаються до виконання робіт для компанії на підставі акордних виплат
Перерахування основних положень політики, включаючи виключення з неї	Жоден працівник підприємства не може бути найнятий на роботу або переміщений всередині неї без наявності посадової інструкції для цієї позиції. Посада повинна бути затверджена і внесена в конкретну групу з оплати праці. Оклади і ставки в період випробувального терміну встановлюються на нижньому рівні окладу (годинної тарифної ставки) по даній посаді. Виняток становлять працівники підприємства, прийняті на дану посаду і чия основна заробітна плата на момент переведення вище нижнього рівня окладу (годинної тарифної ставки) по даній посаді. Перегляд рівня оплати праці для працівників підприємства, які не переміщених на інші посади, проводиться раз на рік за результатами оцінки та атестації. Виняток становлять випадки різкої зміни економічної ситуації в країні (наприклад, підвищення рівня інфляції), а також різкі коливання на ринку робочої сили по даній роботі (посади)
Визначення посадової особи, яка підписує текст політики	Дана політика підписується першим керівником підприємства

Найважливішими умовами формування кадрової політики підприємства є:
відповідність кадрової політики підприємства державній соціально-економічній політиці, правовим і громадським нормам;

розгляд людини в єдності технологічного, економічного, соціального, організаційного, демографічного та інших аспектів розвитку як мети і як засобу цього розвитку;

орієнтація на досягнення максимальної кількості показників роботи;

облік часового горизонту планування;

поєднання в кадровій політиці стратегічних і поточних цілей і засобів їх досягнення;

балансованість в кадровій політиці стимулів до роботи та відповідальності працівників;

демократичність кадрової політики підприємства.

До основоположних принципів розробки кадрової політики підприємства відносяться:

науковість проявляється через використання всіх сучасних наукових розробок у цій галузі, які могли б забезпечити максимальний соціально-економічний ефект;

комплексність проявляється через охоплення всіх сфер кадрової діяльності і всіх категорій працівників;

системність як облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових діяльності підприємства;

ефективність проявляється через витрати на заходи в даній галузі, які повинні окупатися через результати господарської діяльності підприємства;

методичність проявляється через якісний аналіз обраних варіантів рішення, особливо в тих випадках, коли є ряд взаємовиключних методик.

Додаткові принципи розробки кадрової політики підприємства:

перспективність має випереджаючий характер кадрової політики, розрахованої на формування кадрів з урахуванням соціального прогресу, в тому числі зміни змісту і характеру праці;

демократичність за програмними цілями і механізми вирішення кадрових проблем;

духовно-моральне виховання проявляється через виховання в кожному працівникові людинолюбства, чесності, впевненості у правоті та відповідальності за доручену справу та особисту поведінку;

дотримання норм існуючого законодавства, зокрема кадрова політика підприємства повинна здійснюватися в рамках закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань [12].

Перелік принципів формування кадрової політики підприємства за напрямками (табл. 1.6) [29].

Таблиця 1.6 – Характеристика найважливіших принципів розробки кадрової політики підприємства

Основні напрямку	Принципи	Характеристика
Управління персоналом організації	однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей	необхідно знайти приватні компроміси між адміністрацією та працівниками, а не віддавати перевагу інтересам підприємства
Підбір і розстановка кадрів	відповідності	потрібно відповідність обсягу знань, повноважень і відповідальності можливостям людини
	професійної компетенції	рівень знань повинен відповідати вимогам посади
	практичних досягнень	необхідні практичний досвід і організаційні здібності (при організації власної роботи і роботи підлеглих)
	індивідуальності	зовнішність, інтелектуальні риси, характер, наміри, стиль керівництва, відповідні вимоги
	конкурсності	відбір кандидатів проводиться на конкурсній основі конкурсний відбір кандидатів
Формування та підготовка резерву для висунення на керівні посади	ротації	планомірна зміна посад по вертикалі та горизонталі
	індивідуалізації підготовки	підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою
	перевірки справою	ефективна стажування на керівних посадах
	відповідності посаді	ступінь відповідності кандидата на посаду зараз
	регулярності оцінки індивідуальних якостей і можливостей	оцінка результатів діяльності, співбесіди, виявлення схильностей і т.п.
Оцінка і атестація персоналу	відбору показників оцінки	система показників, що враховують цілі оцінок, їх критерії та частоту
	оцінки кваліфікації	придатність, визначення рівня знань, необхідних для виконання даного виду діяльності
	оцінки здійснення завдання	оцінка результативності діяльності
Розвиток персоналу	підвищення кваліфікації	необхідність періодичності перегляду посадових інструкцій для постійного розвитку персоналу
	самовираження	самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання
	саморозвитку	здатність і можливість самореалізації
Мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці	відповідності оплати праці обсягом та складністю виконання роботи	ефективна система оплати праці
	рівномірного поєднання стимулів	конкретність опису завдань, обов'язків і показників
	мотивації	спонукальні чинники, що впливають на підвищення ефективності купа

Таким чином, принципи є основоположними для вітчизняних підприємств, проте, зрозуміло, що їх можна адаптувати до принципів власної кадрової політики.

Наприклад, підприємство дотримується стратегічного підходу до управління персоналом, тому для нього раціональними стануть наступні принципи розробки кадрової політики [10]:

- стратегічне управління і розвиток персоналу підприємства;
- інтеграція кадрової політики на всіх рівнях управління;
- використання інноваційних методів і систем підготовки і перепідготовки персоналу;
- скоординовані тарифна політика і оплата праці;
- розробка економічних стимулів і соціальних гарантій;
- захист прав і гарантій працівників, робота з представниками трудового колективу;
- підготовка нормативних і методичних матеріалів для забезпечення високого рівня управління персоналом.

Іншим прикладом являється досвід перебудови системи управління персоналом великого підприємства, який дозволяє виділити наступні основні принципи у сфері управління персоналом [10]:

принцип 1: якість, а не кількість персоналу передбачає, що всі кандидати, яких приймають на роботу, мають рівні можливості. При цьому використовується широкий спектр методів підбору кандидатів для різних спеціальностей. Мета – мати на підприємстві співробітників, які будуть сприяти створенню максимально сприятливого клімату в підрозділах і забезпечать інноваційні зміни по необхідним підприємству напрямкам;

принцип 2: створення єдиної команди, тобто об'єднання людей відбувається на основі спільності інтересів, встановлення дружніх зв'язків, усвідомлення своєї приналежності до єдиного цілого і засвоєння корпоративних цінностей. Мета – максимальне зближення інтересів підприємства і інтересів кожного співробітника,

що створює сприятливу основу для ефективної роботи, розрахованої на перспективу;

принцип 3: професіоналізм і компетентність працівників, тобто до професіоналізму і компетентності працівників пред'являються високі вимоги, підтримані системою регулярного навчання та підвищення їх кваліфікації.

Основні напрямки розробки кадрової політики підприємства:

розроблення загальних принципів підприємства, визначення основних пріоритетів;

організаційна штатна політика підприємства включає планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, створення резерву, ротацію;

інформаційна політика підприємства включає створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

фінансова політика підприємства займається формулюванням принципів розподілу коштів, забезпеченням ефективної системи стимулювання праці;

політика розвитку персоналу підприємства займається професійною адаптацією, розробкою програми розвитку, плануванням кар'єри співробітника, формуванням команд, підвищенням кваліфікації;

оцінка результатів діяльності підприємства включає аналіз відповідності кадрової політики і стратегії, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінку рівня кадрового потенціалу [4].

Отже, підсумовуючи вищесказане, зміст положення про кадрову політику підприємства має вагоме значення для прийняття об'єктивних управлінських рішень, пов'язаних з набором, просуванням, мотивацією працівників, при відборі працівників до кадрового резерву і при призначенні на посади адміністративних керівників всіх рівнів оцінюються такі характеристики. Працівникам повинна надаватися постійна і системна підтримка в підвищенні кваліфікації без відриву або / чи з відривом від виробничого процесу.

1.3 Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства

Оцінка рівня управління кадровою політикою, на нашу думку, є одним із найбільш вагомих етапів процесу управління підприємством. Ключові параметри мети оцінки кадрової політики підприємства досліджувало багато науковців [41]. Так, до таких параметрів варто включити [41]:

- визначення завдань системи управління кадровою політикою підприємства;
- забезпечення основи для формування кадрового резерву підприємства;
- формування підґрунтя для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства;

- визначення потенційно важливих працівників, які зможуть зробити внесок у забезпечення розвитку підприємства та досягнення довгострокових стратегічних цілей;

- визначення потреби у зростанні чи скороченні інвестицій у розвиток трудових ресурсів підприємства.

Щодо основних завдань оцінювання кадрової політики підприємства та рівня її управління, то можна виділити наступні:

- визначення головних процесів, які зумовлюють досягнення поставлених кадрових стратегічних цілей підприємства;

- формування висунутих цими процесами вимог до освіти, знань, вмінь та досвіду роботи персоналу в конкретній області, тобто чітке визначення того, що працівник повинен робити для реалізації проектів і якими кваліфікаційними характеристиками повинен володіти;

- розробка шкали для оцінки і порівняння кваліфікаційних характеристик працівників підприємства;

- застосування комплексної моделі процесів реалізації прийнятих рішень, в якій характеристики і дії працівників підприємства виступають відображенням вартості кадрової політики.

На основі вищеперерахованих параметрів та оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається власне процес оцінювання рівня кадрової політики підприємства.

Найбільш раціональна оцінка кадрової політики, на думку всених-економістів, може бути отримана при використанні системного підходу, який базується на аналізі ефективності трудових ресурсів підприємства. За кількісні характеристики використання трудових ресурсів науковці рекомендують приймати наступні показники [7]:

продуктивність праці;

граничні межі стимулювання рівня її зростання;

кінцеві результати виробничо-комерційної діяльності.

Ситуаційний аналіз включає ревізію та глобальну діагностику підприємства, – це інструмент перевірки, оскільки являє собою свого роду фотографію стану трудового колективу, його якісної та кількісної структури [19].

Метою проведення подібної діагностики кадрової політики, відповідно, є оцінювання фактичного рівня якості кадрів і порівняння його з необхідним станом, тобто сукупністю оптимальних кількісних і якісних характеристик виробничого персоналу, які необхідні для реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства.

Метод експертних оцінок, як свідчить фахова література, полягає у можливості використання досвіду експертів в процесі аналізу ризиків й урахування впливу різноманітних якісних чинників, які являються його основною перевагою. Сам термін «експерт» означає «досвідчений» [14], тобто, – це фахівець у галузі науки, економіки та інших видах діяльності.

На підприємство запрошуюються експерти для вирішення різних питань, що вимагають спеціальних знань або практичних навичок. У свою чергу, експертна група складається із експертів, які об'єднались в колектив за визначеними правилами для вирішення поставленої задачі та для формування прогнозу.

Існує дві групи методів експертних оцінок методи [29]:

до першої групи методів відносяться: індивідуальних експертних оцінок (метод інтерв'ю, метод психоінтелектуальної генерації ідей, аналітичний метод, метод побудови сценаріїв, тощо).

друга група методів включає: колективних експертних оцінок (метод комісій, метод Дельфі, метод колективної генерації ідей, матричний метод тощо).

В якості показників, що характеризують ефективність управління кадровою політикою на підприємстві, застосовується досить велику кількість коефіцієнтів. У такому випадку, відповідно, виникає потреба у введенні єдиного узагальнюючого інтегрального показника, який би визначав синергетичний ефект проведення кадрової політики підприємства.

Для вирішення подібного завдання можна використовувати метод розрахунку інтегрального показника і метод аналізу ієрархій Т. Сааті [37], зокрема для визначення вагових коефіцієнтів.

Згідно до напрацьованих у науковій фаховій літературі методик аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства аналіз здійснюється за наступними етапами як показано на рис. 1.4 [10].



Рисунок 1.4 – Етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Першим етапом, відповідно, інтегрального оцінювання рівня розвитку кадрової політики підприємства є визначення її складових, які зумовлені видовими проявами і мають охоплювати ресурсні передумови функціонування й розвитку.

Другий етап включає формування системи критеріїв підприємства, які характеризують цю складову.

Третій етап включає розрахунок загального індексу і формування висновків про загальний рівень ефективності управління кадровою політикою підприємства.

З метою аналізу відповідності кваліфікації робітників підприємства складності робіт порівнюють середні тарифні розряди робіт і робітників, розраховані за середньою арифметичною величиною [25]:

$$T_P = \frac{\sum T_P \times ЧР}{\sum ЧР}, \quad (1.1)$$

де T_p – середній тарифний розряд;

$ЧР$ – чисельність працівників.

Аналіз використання робітників за кваліфікацією підприємства базується на зіставленні складності виконуваних за нарядами робіт із розрядом робітників [25]. При цьому, відповідно, визначають середній плановий і фактичний тарифний коефіцієнт та роблять висновок про те, чи відповідає кваліфікація робітника складності виконуваних робіт. При дослідженні забезпеченості підприємства робочою силою важливим є вивчення руху робочої сили (табл. 1.7).

На наступному етапі аналізу розраховується рівень використання трудових ресурсів підприємства, який можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним працівником, а також за інтенсивністю використання робочого часу.

Під час аналізу необхідно розрахувати відхилення фактичних показників підприємства від планових або від аналогічних показників минулих періодів і

встановити конкретні причини можливих відхилень [25]. Такий аналіз необхідно проводити щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу та щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці.

Таблиця 1.7 – Показники плинності кадрів на підприємстві

Показники	Формули розрахунку	Методика розрахунку
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$	відношення кількості прийнятих працівників на підприємство за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	$K_{\text{з}} = \text{Ч}_{\text{з}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$	відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;
Коефіцієнт загального обороту кадрів	$K_{\text{заг}} = (\text{Ч}_{\text{п}} + \text{Ч}_{\text{з}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}$	відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = (\text{Ч}_{\text{з}} + \text{Ч}_{\text{нз}}) / \text{Ч}_{\text{сер}}$	відношення кількості працівників, що звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період;
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{\text{с}} = \text{Ч}_{\text{л}} / \text{Ч}_{\text{сер}}$	відношення чисельності працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Величина фонду робочого часу залежить від чисельності працівників підприємства, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається за формулою 1.2 [29]:

$$\Phi_{\text{рч}} = \text{ЧР} \times t_{\text{д}} \times t_{\text{сд}}, \quad (1.2)$$

де $\Phi_{\text{рч}}$ – загальний фонд робочого часу;

ЧР – чисельність працівників;

$t_{\text{д}}$ – кількість відпрацьованих днів одним працівником;

$t_{\text{сд}}$ – середня тривалість робочого дня.

Вплив названих чинників на зміну фонду робочого часу на підприємстві визначають одним із методів елімінування, наприклад, методом ланцюгових підстановок [34; 37]. Вивчення конкретних причин втрат робочого часу дозволяє вжити необхідних заходів для їх усунення.

Причинами втрат робочого часу можуть бути як явні втрати (прогули, невиходи через хворобу та з дозволу адміністрації, простої через несправності обладнання та перебої у постачанні тощо), так і приховані втрати, пов'язані з виробництвом продукції, відсутністю нормальних умов праці [31].

Додатково на підприємстві доцільно проаналізувати причини цілодобових та внутрішньозмінних втрат робочого часу [37]. Для цього складають баланс робочого часу. Цілодобові втрати аналізують за кожним видом окремо. Особливу увагу необхідно приділити виявленню причин втрат, що залежать від підприємства [29]. Проте зовнішні причини аналізуються окремо, а внутрішньозмінні втрати доцільно вивчати шляхом спеціальних досліджень (вибіркових, моментних, фотографій робочого дня, хронометражу тощо). Також особливу увагу варто звернути [29]:

по-перше, на організаційно-технічні причини (відсутність сировини, роботи, інструментів, електроенергії);

по-друге, на час непродуктивної праці (виправлення браку, пошук майстра (налагоджувальника); по-третє, на запізнення робітників, сторонні розмови тощо.

Зниження втрат робочого часу та нераціонального його витрачання приводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів та витрат, що зрештою приводить до збільшення обсягів виробництва, і як наслідок, – до поліпшення фінансового стану підприємства.

Центральною ланкою оцінки ефективності використання трудових ресурсів, відповідно, є аналіз продуктивності праці, який включає вивчення її рівня, динаміку та загальну оцінку виконання планових завдань.

Продуктивність праці є основним показником ефективності і результативності виробництва підприємства, що визначається як співвідношення обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на

виробництво цього обсягу – з іншого [25]. Від її динаміки і рівня залежить загальні показники роботи підприємства: чисельність працівників, обсяг виробництва продукції, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності та ін. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (B) та трудомісткість (T_M) як наведено у формулі 1.3 [34]:

$$T_M = \frac{T}{Q} \quad (1.3)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг);

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.4)$$

При розрахунку продуктивності праці, на нашу думку, важливо правильно обрати систему вимірників, враховувши можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції. Продуктивність праці можна розраховувати на [23]:

одного працюючого працівника;

одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним працюючим).

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці [8]:

натуральний метод під час розрахунку використовуються натуральні одиниці виміру (штуки, тонни, метри тощо). Проте у практичній діяльності, цей метод має обмежене застосування;

трудоий метод найчастіше застосовується у бригадах, на робочих місцях, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах;

вартісний метод базується на використанні вартісних показників обсягу продукції (грн., тис. грн., млн. грн.), перевагою цього методу є можливості порівняння продуктивності праці при виробництві різноманітної продукції. Саме такий метод широко використовують на вітчизняних підприємствах.

Складовими аналізу використання трудових ресурсів підприємства виступають:

- чисельність працівників;
- склад і структура;
- рівень забезпеченості ними;
- показники руху робочої сили;
- продуктивність праці;
- використання робочого часу тощо [25].

Аналіз повинен відповідати існуючим законодавчій та нормативно-правовій, обліковій інформаційній базам, бухгалтерській та статистичній звітностям, даним первинної документації та ін.

Вітчизняні підприємства повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому усуненні усіх недоліків в роботі працівників та використанні виявлених резервів, оскільки це дозволить підвищити ефективність праці, що, в свою чергу, покращить результати виробничо-комерційної діяльності [11].

Доцільно використовувати інтегральний показник рівня ефективності використання трудових ресурсів у підприємствах, який розраховується за формулою 1.5 [11]:

$$K_I = \sqrt{\frac{100K_{ВИК}^2 + 64}{K_{СЕЗ}^2 + 100K_{ПР}^2}}, \quad (1.5)$$

де $K_{ВИК}$, $K_{СЕЗ}$, $K_{ПР}$ – відповідно коефіцієнти використання трудових ресурсів, сезонності, темпу приросту продуктивності праці [28].

Для оцінки ефективності існуючої на підприємстві системи оплати праці доцільно скористатись такою моделлю факторного аналізу [11]:

$$\text{ФОП} = \text{ЧП} \times \text{ЗП} \quad (1.6)$$

де ФОП – загальний фонд оплати праці,

ЧП – чисельність працівників,

ЗП – середньорічна заробітна плата.

Індекси 1,0 вказують на показники відповідно до звітнього та базисного років. Так, загальна зміну (+,-) фонду оплати праці (тис. грн.) можна розрахувати за формулою 1.7 [13]:

$$\text{ФОП} = \text{ФОП}_1 - \text{ФОП}_0 \quad (1.7)$$

У тому числі за рахунок факторів середньооблікову чисельність працівників на підприємстві можна розрахувати за формулою 1.8:

$$\text{ФОП}_{\text{чп}} = (\text{ЧП}_1 - \text{ЧП}_0) \times \text{ЗП}_0 \quad (1.8)$$

Середньорічну заробітну плату одного працівника можна розрахувати за формулою 1.9 [23]:

$$\text{ФОП}_{\text{зп}} = (\text{ЗП}_1 - \text{ЗП}_0) \times \text{ЧП}_1, \quad (1.9)$$

Для факторного аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства доцільною є оцінка впливу чисельності працівників та продуктивності їх праці на валове виробництво продукції. При цьому варто скористатися методом абсолютних різниць. Загальне відхилення валової продукції ($\Delta\text{ВП}$) визначається за формулою 1.10 [25]:

$$\Delta\text{ВП} = \text{ВП}_1 - \text{ВП}_0. \quad (1.10)$$

де $\text{ВП}_1, \text{ВП}_0$ – обсяг виробництва валової продукції відповідно у звітньому та базовому роках;

$ЧП_1, ЧП_0$ – середньорічна чисельність, працюючих відповідно у звітному та базовому роках;

$ПП_1, ПП_0$ – продуктивність праці відповідно у звітному та базовому роках.

У тому числі за рахунок певних факторів, чисельність працюючих на підприємстві ($\Delta ВП_{чп}$) визначається за формулою 1.11:

$$\Delta ВП_{чп} = (ЧП_1 - ЧП_0) \times ПП_0. \quad (1.11)$$

Продуктивність праці ($\Delta ВП_{пп}$) визначається за формулою 1.12:

$$\Delta ВП_{пп} = (ПП_1 - ПП_0) \times ЧП_1. \quad (1.12)$$

$$\text{Перевірка: } \Delta ВП = \Delta ВП_{чп} + \Delta ВП_{пп}, \quad (1.13)$$

Для поглибленого факторного аналізу продуктивності праці доцільно скористатися наступною методикою, зокрема загальна зміна продуктивності праці ($\Delta ПП$) визначається за формулою 1.14 [33]:

$$\Delta ПП = ПП_1 - ПП_0. \quad (1.14)$$

У тому числі за рахунок факторів:

кількості днів, відпрацьованих одним середньообліковим працівником за рік ($\Delta ПП_{д}$):

$$\Delta ПП_{д} = (Д_1 - Д_0) \times \Gamma_0 \times ПП_0^{\Gamma}; \quad (1.15)$$

середньої тривалість робочого дня ($\Delta ПП_{\Gamma}$):

$$\Delta ПП_{\Gamma} = Д_1 \times (\Gamma_1 - \Gamma_0) \times ПП_0^{\Gamma}; \quad (1.16)$$

годинної продуктивності праці ($\Delta ПП_{пп}^{\Gamma}$):

$$\Delta\Pi_{\text{пр}}^r = D_1 \times \Gamma_1 \times (\Pi_{1^r} - \Pi_{0^r}). \quad (1.17)$$

$$\text{Перевірка: } \Delta\Pi = \Delta\Pi_{\text{д}} + \Delta\Pi_{\text{г}} + \Delta\Pi_{\text{пр}}^r, \quad (1.18)$$

де D_1, D_0 – кількість днів, відпрацьованих одним середньо обліковим працівником за рік відповідно у звітному та базовому роках;

Γ_1, Γ_0 – тривалість робочого дня відповідно у звітному та базовому роках, годин;

Π_{1^r}, Π_{0^r} – годинна продуктивність праці одного середньо облікового працівника відповідно у звітному та базовому роках [33].

Таким чином, методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства поєднали в собі основні завдання оцінювання кадрової політики та рівня її управління; показники плинності кадрів; етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів.

Висновки до розділу 1

1. Реалізація тих чи інших завдань є головною метою розробки кадрової політики підприємства. Щодо визначення самого поняття «кадрова політика» означає в широкому сенсі систему принципів, методів і визначених норм, які усвідомлені та відповідним чином сформульовані, призводять людські ресурси підприємства у відповідність до стратегії. У вузькому розумінні кадрова політика являє собою набір конкретно обґрунтованих правил, побажань, часто неусвідомлених у взаєминах людей і підприємства. Класифікація видів кадрової політики підприємства ґрунтується на безпосередньому впливі управлінського апарату на кадрову ситуацію.

2. Вагоме значення для підприємства має положення про кадрову політику, яке, у свою чергу: являється: частиною його політики та повинна повністю відповідати концепції розвитку; тісно взаємопов'язана з усіма сферами виробничо-господарської діяльності; водночас представляє основні напрями і

підходи з управління персоналом для реалізації місії підприємства та декларованих керівництвом стратегічних цілей; охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів підприємства. До основоположних принципів розробки кадрової політики підприємства відносяться: науковість; комплексність; системність; ефективність; методичність. Додаткові принципи розробки кадрової політики підприємства: перспективність; демократичність; духовно-моральне виховання; дотримання норм існуючого законодавства.

3. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства поєднали в собі основні завдання оцінювання кадрової політики та рівня її управління; показники плинності кадрів; етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів. Сам аналіз повинен відповідати існуючим законодавчій та нормативно-правовій, обліковій інформаційній базам, бухгалтерській та статистичній звітностям, даним первинної документації та ін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГАРАНТ – 2005»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Гарант – 2005»

ТОВ «Гарант – 2005» створено і діє у відповідності до конституції України [1], Цивільного кодексу України [2], Господарського кодексу України [3], Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [4], Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [5], чинного законодавства України та статуту (додаток А).

Повне найменування товариства:

українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Гарант-2005»;

англійською мовою: Limited Liability Company «Garant-2005».

Скорочене найменування товариства:

українською мовою: ТОВ «Гарант-2005»;

англійською мовою: LLC «Garant-2005».

ТОВ «Гарант – 2005» створено для ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів його учасників.

Предметом діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є:

01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний);

01.61 – допоміжна діяльність у рослинництві;

01.63 – післяурожайна діяльність;

46.21 – гуртова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.71 – гуртова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

47.30 – роздрібна торгівля паливом.

Статут ТОВ «Гарант – 2005» наведено у додатку А.

Для забезпечення господарсько-підприємницької діяльності ТОВ «Гарант – 2005» за рахунок часток учасників створило статутний капітал у розмірі 600 000 (шістсот тисяч) грн. Номінальна вартість однієї частки – 6000,00 (шість тисяч) грн.

У ТОВ «Гарант – 2005» створено резервний фонд у розмірі 10 % статутного капіталу.

Метою діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом.

Головною метою ТОВ «Гарант – 2005» можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. На основі даної загальної місії ТОВ «Гарант – 2005» формулюються і встановлюються загально фірмові цілі. Серед них: економічні, соціальні, технологічні, виробничі, маркетингові та ін. Для забезпечення виконання цілей на ТОВ «Гарант – 2005» створена організаційна структура, тобто сукупність підрозділів, які виконують визначені функції.

Місія ТОВ «Гарант – 2005» є основною загальною метою, причиною його існування та визначається через: сукупність споживачів; обсяги випущеної продукції; конкурентні переваги. Місія ТОВ «Гарант – 2005» полягає в сприянні економічному розвитку країни на основі задоволення потреб людей у товарах народного споживання, в забезпеченні прибутку учасникам і справедливого ставлення до співробітників товариства. Конкурентна перевага полягає в більш низьких цінах на товари, за рахунок без посередницьких послуг і торгових націнок; якісної реклами; в кваліфікованих кадрах. ТОВ «Гарант – 2005» надає можливість в професійному зростанні, отриманні додаткової підробки; застосовує систему заохочень і стимулювання.

Система управління ТОВ «Гарант – 2005» передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями (рис. 2.1).

Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності ТОВ «Гарант – 2005», що дозволяє здійснювати управлінський вплив.

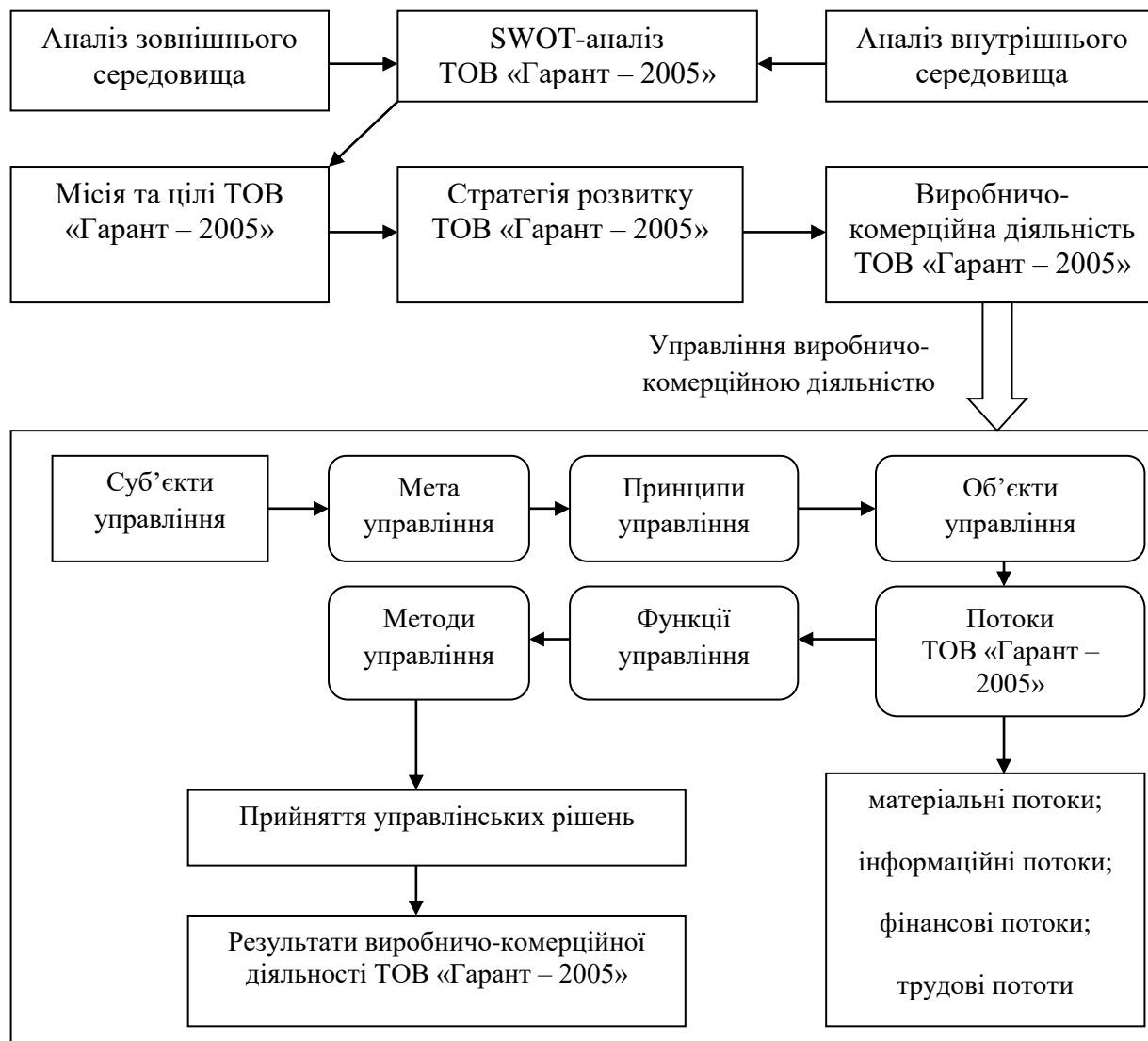


Рисунок 2.1 – Структура елементів системи управління ТОВ «Гарант – 2005»

ТОВ «Гарант – 2005» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.2). Таку структуру управління часто використовують середні фірми. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

Функціональні служби ТОВ «Гарант – 2005» доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) напряду. Як правило, функціональні служби не мають право самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки товариства позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

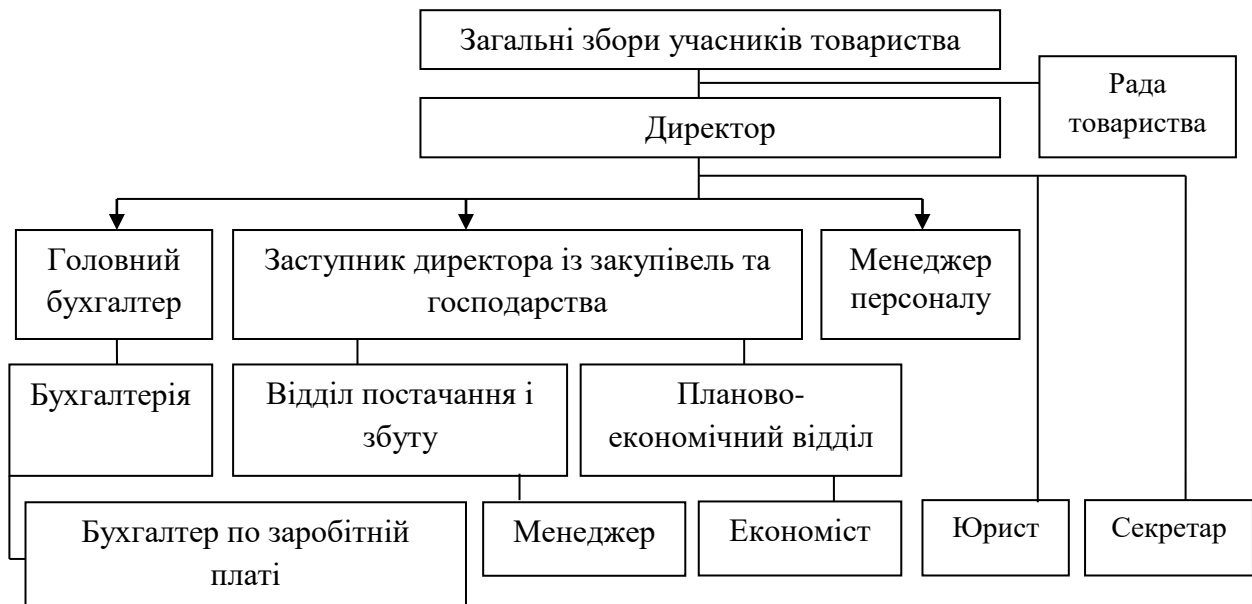


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Гарант-2005»

Функціональні служби ТОВ «Гарант – 2005» здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Загальну структуру ТОВ «Гарант – 2005» утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів товариства. Всі підрозділи функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності товариства в цілому.

До функціональних підрозділів відносяться такі:

- планово-економічний відділ;
- відділ постачання і збуту;

бухгалтерія.

Робота з управління персоналом на ТОВ «Гарант – 2005» ведеться на належному рівні. Однак, необхідно постійно удосконалювати цей напрям, зокрема необхідно підвищити рівень якості управління шляхом проведення на ТОВ «Гарант – 2005» політики відкритої конкуренції.

Охарактеризуємо загальну структуру персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за категоріями зайнятих за досліджуваний період 2018-2020 рр. (табл. 2.1, рис. 2.3).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за категоріями зайнятих за 2018 – 2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	9	9,57	10	10,53	9	10,00	0,43	-0,53
у тому числі:								
керівники	3	3,19	4	4,21	3	3,33	0,14	-0,88
спеціалісти	5	5,32	5	5,26	5	5,56	0,24	0,29
технічні працівники	1	1,06	1	1,05	1	1,11	0,05	0,06
Виробничий персонал	85	90,43	85	89,47	81	90,00	-0,43	0,53
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x

Показники характеристики та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр. (табл. 2.1) показали, що в 2020 р. загальнооблікова чисельність персоналу зменшилась і склала 90 осіб, що є більше на 4,25 % або на 4 особи проти 2018 р. і на 5,26 % або 5 осіб проти 2019 р. Результати показують, що склад управлінського персоналу відповідає нормативам виробничого підприємства. Тобто у 2020 р. кількість:

управлінського персоналу дорівнювала 9 осіб, що складає 10 % від загальної структури;

керівники протягом досліджуваних 2018 – 2020 рр. залишалася незмінною – 9 осіб;

спеціалістів також залишалась незмінною – 5 осіб або 5,26 % від загальної структури персоналу;

технічних працівників дорівнювала 1 особу або 1,11 % від загальної структури персоналу. Отже, ТОВ «Гарант – 2005» має відмінно розвинену структуру управління персоналом, дбає про нього, вчасно працівники отримують заробітну плату, соціальні виплати.

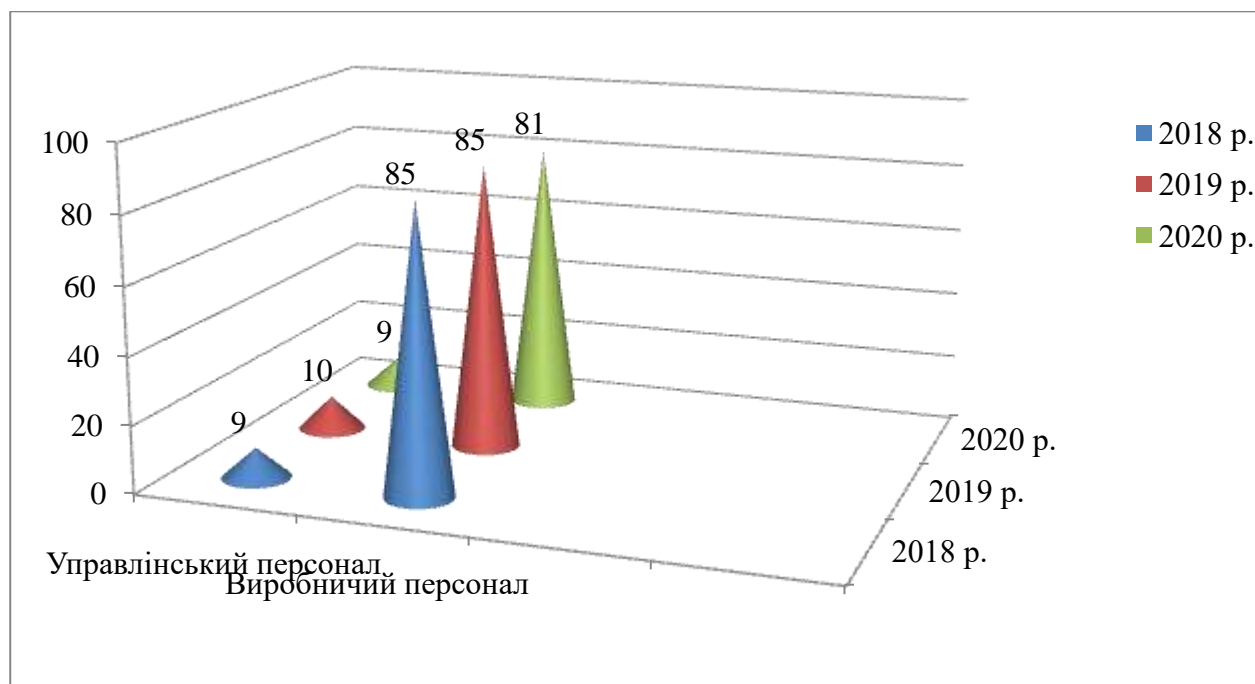


Рисунок 2.3 – Динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за категоріями зайнятих за 2018 – 2020 рр., осіб

Аналіз характеристики і динаміки вікової структури персоналу (табл. 2.2) дозволяє виокремити такі висновки, зокрема працівники у віковій категорії: 25 – 49 років склали найбільшу кількість. Так, у 2020 р. – 58,89 % від загальної структури персоналу товариства або 53 особи, у 2019 р. – 55,79 % або 53 особи, у 2018 р. – 52,13 % від загальної структури персоналу товариства або 49 осіб; 50 – 59 років протягом 2018-2020 рр. не змінювалась і склала 22 особи. Тобто у 2020 р. – 24,44 % від загальної структури персоналу товариства, 2019 р. – 23,16 % 2018 р. – 23,4 %; 60 – 65 років у 2020 р. склала 7,78 % від загальної структури персоналу товариства або 7 осіб, у 2019 р. – 3,16 % від загальної структури або 10 осіб, у 2018 р.

відповідно 11,7 % від загальної структури або 11 осіб; 15 – 24 років у 2020 р. склала 6 осіб або 6,67 % від загальної структури.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Вікові категорії (років)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. від:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
15-24	8	8,51	7	7,37	6	6,67	-1,84	-0,7
25-49	49	52,13	53	55,79	53	58,89	6,76	3,1
50-59	22	23,40	22	23,16	22	24,44	1,04	1,28
60-65	11	11,70	10	10,53	7	7,78	-3,92	-2,75
66-74	4	4,26	3	3,16	2	2,22	-2,04	-0,94
Разом	94	100	95	100	90	100	х	х

Охарактеризуємо динаміку освітньої структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. від:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	9	9,57	8	8,42	6	6,67	-2,9	-1,75
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	53	56,38	54	56,84	53	58,89	2,51	2,05
Вища освіта (ЗВО I-IV рівня акредитації – ОС «бакалавр»)	23	24,47	23	24,21	22	24,44	-0,03	0,23
Повна вища освіта (ЗВО I-IV рівня акредитації – ОС «спеціаліст», «магістр»)	9	9,57	10	10,53	9	10,00	0,43	-0,53
Разом	94	100	95	100	90	100	х	х
Перекваліфікація персоналу	6	6,38	7	7,37	5	5,56	-0,82	1,81
Навчання за кордоном	1	1,06	1	1,05	1	1,11	0,05	0,06

Оцінка динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за проаналізований період 2018-2020 рр. показує, що у 2020 р. найбільша частка припадає на працівників, які мають спеціальну професійну підготовку робітників (ПТУ) – 55,89 % або 53 особи. Далі у 2020 р. питома вага працівників із вищою світою за освітнім ступенем:

«бакалавр» дорівнювала 24,44 % або 22 особи;

«спеціаліст» і «магістр», відповідно – 10 % або 9 осіб.

Поряд з цим у 2020 р. було перекваліфіковано 5,56 % працівників або 5 осіб; навчання за кордоном проходив 1 працівник або 1,11 % від загальної кількості працівників ТОВ «Гарант – 2005».

Вважається, що високий рівень плинності кадрів є негативним показником. Насправді навіть в цьому можна знайти певні плюси. Втрати через плинність кадрів на ТОВ «Гарант – 2005» – це не тільки втрачена вигода через відсутність співробітника, але і зниження ефективності працівників перед звільненням, витрати на пошук і навчання нового працівника, мала продуктивність в період адаптації.

Охарактеризуємо динаміку показників плинності персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,29	0,20	0,11	(0,18)	(0,09)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,25	0,28	0,22	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт абстентеїзму	0,02	0,03	0,02	–	(0,01)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,03	–	0,01

Розрахований коефіцієнт плинності показує втрачену вигоду ТОВ «Гарант – 2005», а саме середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. становила 90 осіб, коефіцієнт поновлення склав 0,11, а вибуття – 0,22.

Охарактеризуємо структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від:			
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Фонд заробітної плати всього	4008,0	100	4515	100	4923	100	915,0	х	408	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	2237	55,81	2892	64,05	3068	62,32	831	6,51	176	-1,73
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	1719	42,89	1609	35,64	1825	37,07	106	-5,82	1808,1	1,43
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	52	1,30	14	0,31	30	0,61	-22	-0,69	16	0,3

Оцінка структури і складу фонду заробітної плати ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. мала позитивну динаміку (табл. 2.5). Рівень фонду заробітної плати у 2020 р. був більше на 915 тис. грн. ніж у 2018 р. і на 408 тис. грн. ніж 2019 р. Щодо рівня фонд основної заробітної плати склав 62,32 % у загальній структурі фонду заробітної плати, а фонд додаткової заробітної плати, відповідно – 37,07 %.

Для ТОВ «Гарант – 2005» важливо відслідковувати не тільки загальний коефіцієнт плинності кадрів, але і коефіцієнт стабільності робочої сили. Обчислюється він як відсоткове співвідношення кількості працівників з терміном служби один рік і більше до кількості працівників найнятих рік. Завдяки аналізу даних, отриманих в результаті обліку чисельності працівників, можна уявити всю ситуацію в цілому, не обмежуючись вивченням однієї групи за певний проміжок часу.

Звичайно, що вагомим чинником, що наплинність кадрів впливає вік працівників, а також освіта.

Плинність кадрів для ТОВ «Гарант – 2005» є не тільки природним процесом, але й часто великою проблемою, що впливає на успішність ведення комерційної діяльності. Якщо показник плинності в ТОВ «Гарант – 2005» не перевищує 5-7% на рік і не стосується топ-менеджменту і ключових позицій, турбуватися не варто. Однак вищий відсоток відходу співробітників є прямою причиною економічних втрат.

Часто працівник, який звільняється, негативно впливає на мотивацію колег і настрої всередині колективу. Роботодавцю доводиться набирати нових працівників, навчати їх і вкладати в це додаткові кошти. Тим часом на плечі команди лягає частина обов'язків тих працівників, які пішли, наростає невдоволення, що може призвести до нових звільнень. Коли плинність кадрів приймає лавиноподібний характер, навіть найстійкіший HR-фахівець не знатиме, що роботи.

Перед початком роботи нового працівника на ТОВ «Гарант – 2005» згідно зі ст. 29 КЗпП під розписку інформують про умови праці, що наявні на його робочому місці. В тому числі, про всі небезпечні або шкідливі виробничі фактори, які ще не усунуто, і про можливі наслідки їх впливу на здоров'я працівника, а також про можливі пільги та компенсації за роботу в таких умовах.

Під час роботи зі шкідливими і небезпечними умовами праці, а також на роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими температурними умовами, працівникам згідно зі ст. 164 КЗпП безкоштовно видається спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту (ЗІЗ).

Поточний спалах пандемії коронавіруса (COVID-19) створив безпрецедентну ситуацію в усьому світі. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) спільно з органами охорони здоров'я країн світу вживають заходів, спрямованих на уповільнення темпів поширення COVID-19 і скорочення захворюваності.

Уряди приймають цілу низку оперативних заходів, в тому числі закриття державних кордонів, введення обов'язкового карантину, обмеження свободи пересування, заборона проведення масових заходів, а також ізоляція міст або цілих

країн. Все це призвело до масштабних змін в звичному порядку життя і економічної діяльності країн.

При цьому плани щодо забезпечення безперервної діяльності в умовах поточної пандемії розробляються і впроваджуються багатьма підприємствами, всім керівникам вітчизняних підприємств, зокрема ТОВ «Гарант – 2005» необхідно здійснити відповідну підготовку і вжити заходів протидії поширенню інфекції COVID-19.

Для щоб допомогти ТОВ «Гарант – 2005» в організації праці в умовах пандемії COVID-19 необхідно забезпечити роботу товариства, захист персоналу або вирішення окремих питань, що виникають перед керівництвом товариства в сфері виробничих відносин, а також охорони праці (ОП).

Оскільки ситуація змінюється стрімко, вкрай важливо, щоб керівництво ТОВ «Гарант – 2005»:

по-перше, пам'ятало про свої правові зобов'язання, що накладаються діючими законами і підзаконними актами, контрактами і колективними договорами, і в міру необхідності звертатися за юридичною консультацією;

по-друге, було обізнано з рекомендаціями центральних або місцевих органів влади для підвищення запасу міцності бізнесу і підтримки працівників та їхніх сімей;

по-третє, вчасно виявляти і мінімізувати ризики зараження вірусом COVID-19;

по-четверте, переглянути або розробити план по забезпеченню безперервної діяльності з врахуванням організації праці, і доводити важливу інформацію до відома трудового колективу;

по-п'яте, оцінювати потенційні ризики перебоїв в економічній діяльності.

Таким чином, з метою протидії інфекції COVID-19 ТОВ «Гарант – 2005» варто:

бути в курсі рекомендацій центральних та місцевих органів влади, включаючи відповідні постанови уряду розробити заходи, що сприяють росту життєздатності товариства і підвищення його запас міцності.

оцінювати міру відповідальності товариства щодо небезпеки зараження вірусом COVID-19 працівників;

звертатися за порадами і допомогою до місцевих органів влади, які здатні вирішити відповідні проблеми;

зміцнювати гігієну праці, застосовуючи принципи соціального дистанціювання працівників.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005»

Головним показником успішної виробничо-комерційної та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є фінансова результативність, яка характеризує ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій ТОВ «Гарант – 2005».

Основною метою управління фінансовими результатами ТОВ «Гарант – 2005» є розробка обґрунтованих управлінських рішень, направлених на підвищення ефективності його діяльності. Самі показники фінансових результатів повинні, передусім, відображати рівень фінансової результативності використання активів, власного капіталу та інвестицій за видами діяльності ТОВ «Гарант – 2005» (табл. 2.6).

Для заповнення табл. 2.6 було використано фінансову звітність ТОВ «Гарант – 2005» за три роки: форму 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан) (додаток Б); форму 2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід) (додаток В).

Аналізуючи дані табл. 2.6, можна виокремити такі висновки:

рівень показника середньої вартості сукупного капіталу товариства в 2020 році збільшився на 132156,5 тис. грн. або на 41,99 %, порівняно з 2018 роком і на 80621 тис. грн. або на 22,01 % порівняно з 2019 роком;

рівень середньої вартості власного капіталу товариства поступово збільшувався, а в 2020 році він дорівнював 288839 тис. грн., що більше на 75925,5 тис. грн. або 35,66 % ніж у 2018 році і на 21608 тис. грн. або 8,09 % ніж у 2019 р.

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	314754	366289,5	446910,5	132156,5	41,99	80621	22,01
1.2. Середня вартість власного капіталу	212913,5	267231	288839	75925,5	35,66	21608	8,09
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	54563,5	85169	90214,5	35651	65,34	5045,5	5,92
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	253874	277653,5	312656,5	58782,5	23,15	35003	12,61
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	95	90	-4	-4,26	-5	-5,26
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	103864	94852	99896	-3968	-3,82	5044	5,32
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	103864	94852	99896	-3968	-3,82	5044	5,32
3.3. Операційні витрати	70725	86653	98012	27287	38,58	11359	13,11
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	4008,0	4515	4923	915,0	22,83	408	9,04
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	3553,19	3960,53	4558,33	1005,14	28,29	597,8	15,09
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	47974	12963	16503	-31471	-65,60	3540	27,31
4.2. Прибуток від операційної діяльності	37958	9573	22797	-15161	-39,94	13224	138,14
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	0	21365	21846	21846	x	481	2,25
4.4 Чистий прибуток	0	21365	21846	21846	x	481	2,25
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1104,9	998,44	1109,96	5,02	0,45	111,51	11,17
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,169	0,212	0,233	0,06	38,11	0,02	10,37
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,030	0,040	0,045	0,02	50,00	0,01	12,50
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0630	0,0670	0,0690	0,01	9,52	0,00	2,99
5.5. Фондовіддача, грн./ грн.	1,904	1,114	1,107	-0,80	-41,83	-0,01	-0,57
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	0,409	0,342	0,320	-0,09	-21,90	-0,02	-6,47
5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	880	1054	1127	246,79	28,05	72,93	6,92
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,152	0,035	0,037	-0,12	-75,77	0,00	4,34
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	68,094	91,356	98,114	30,02	44,09	6,76	7,40

Дані табл. 2.6 свідчать про те, що в 2020 році рівень:

- середньорічної вартості основних засобів був більше на 65,34 % чи на 35651 тис. грн. ніж у 2018 р. і на 5,92 % чи на 5045,5 тис. грн. ніж у 2019 р.;
- середніх залишків оборотних засобів був менше на 23,15 % чи на 58782,5 тис. грн. ніж у 2018 р., проте більше на 12,61 % чи на 35003 тис. грн. ніж у 2019 р.;
- середньооблікової кількості штатних працівників зменшився на 4,26 % чи на 4 особи проти 2018 р. і на 5,26 % або 5 осіб проти 2019 р.;
- чистого доходу (виручки) від реалізації продукції збільшився на 5,32 % чи на 5044 тис. грн. проти 2019 р. (рис. 2.4). Також обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг збільшився;
- фонду оплати праці працівників зріс на 22,83 % чи на 27287 тис. грн. проти 2018 р. і на 9,04 % чи на 408 тис. грн. проти з 2019 р.;
- валового прибутку зріс на 27,31 % чи на 3540 тис. грн. проти 2019 р.;
- прибутку від операційної діяльності зріс майже в 1,4 рази чи на 13224 тис. грн. проти 2019 р.;
- прибутку від звичайної діяльності до оподаткування зріс на 2,25 % чи на 481 тис. грн. проти 2019 р.;
- чистого прибутку зріс на 2,25 % чи на 481 тис. грн. проти 2019 р. відповідно;
- продуктивності праці працівників зріс на 11,17 % чи на 111,51 тис. грн. проти 2019 р. і на 0,45 % чи на 5,02 тис. грн. проти з 2018 р.;
- коефіцієнта оновлення основних засобів зріс на 12,5 % проти 2019 р.;
- коефіцієнта вибуття основних засобів зріс на 2,99 % проти 2019 р.;
- фондовіддачі зменшився на 0,57 % проти 2019 року і на 41,83 % проти 2018 р.

На рис. 2.4 показано рівень чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Гарант – 2005» за досліджуваний період.

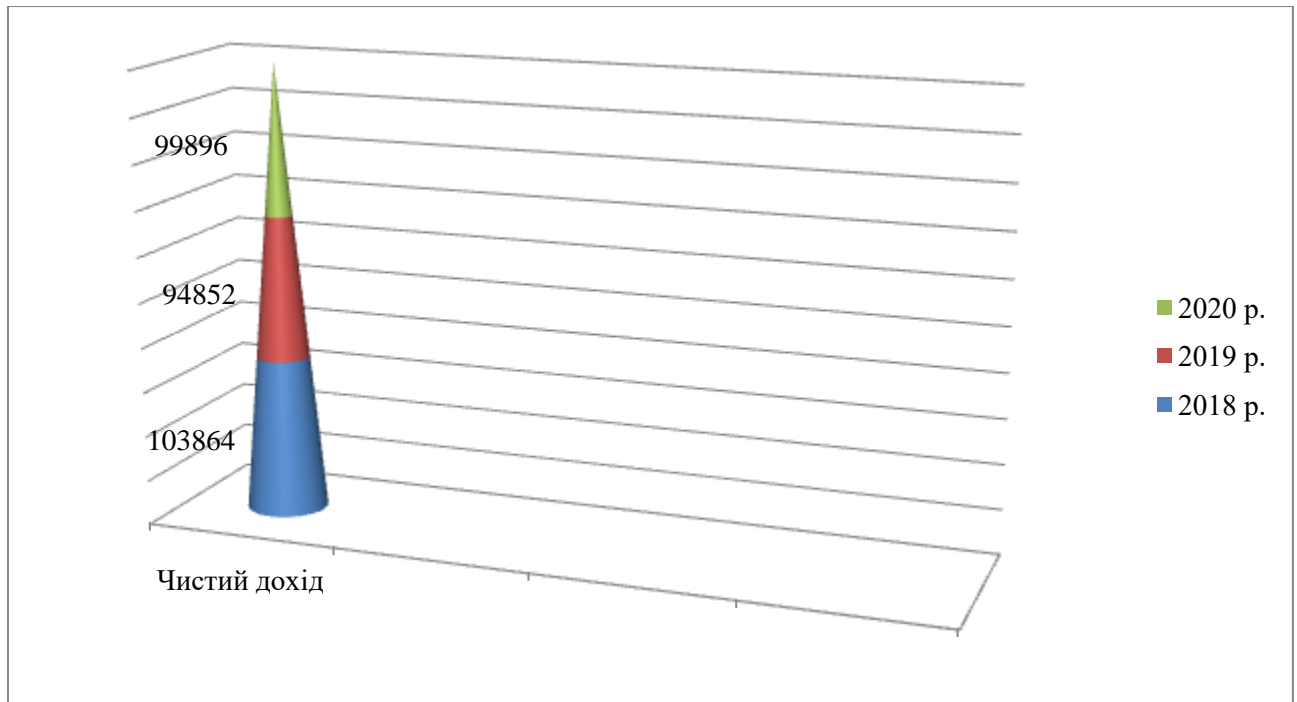


Рисунок 2.4 – Рівень чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Гарант – 2005», тис. грн.

На рис. 2.5 показано рівень фінансових показників ТОВ «Гарант – 2005» за досліджуваний період.



Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Рентабельність необхідна для аналізу господарської та економічної діяльності ТОВ «Гарант – 2005». На даний час в економіці спостерігаються складні кризові процеси.

За таких умов украї важливо шукати доступні резерви підвищення рентабельності, які дозволили б ТОВ «Гарант – 2005» проводити безперебійну діяльність, здійснювати просте та розширене відтворення. Тому, варто відзначити, що на показники рентабельності можуть впливати різні фактори, а саме: джерела капіталу, вартість активів, оборотних коштів, розмір виручки та багато ін. Рентабельність дозволяє зрозуміти, скільки прибутку було отримано з кожного витраченої гривні.

Охарактеризуємо динаміку групи показників рентабельності ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр., %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Рентабельність сукупного капіталу	0,00	5,83	4,89	4,89	-0,94
Рентабельність власного капіталу	0,00	7,99	7,56	7,56	-0,43
Рентабельність продукції	53,67	11,05	23,26	-30,41	12,21

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Гарант – 2005» у 2020 р. знизилась на 0,94 відсоткові пункти, – це свідчить про те, що в них низька здатність товариства генерувати прибуток власникам. Рентабельність продукції ТОВ «Гарант – 2005» збільшилась на 12,21 відсоткові пунктів і 2020 році становила 23,26 %, що свідчить про зростання рівня ефективності реалізації продукції.

Висновок можна сформулювати наступний, що ТОВ «Гарант – 2005» є прибутковим і платоспроможним.

2.3 Діагностика існуючої системи управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005»

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування ТОВ «Гарант – 2005».

ТОВ «Гарант – 2005» керується таким підходом як розуміння цілей управління персоналом через максимізацію відповідності цілей і засобів їх досягнення з цілями, потребами та інтересами працівників. Одною з важливих частин у взаємозлагодженій роботі з персоналом ТОВ «Гарант – 2005» є раціональний підбір кадрів і доречне їх розташування.

Кадрова політика ТОВ «Гарант – 2005» являє собою сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.

До основних завдань кадрової політики ТОВ «Гарант – 2005» варто віднести:

- формування кадрового потенціалу, принципи та методи добору;
- навчання і розташування кадрів;
- профорієнтація і перепідготовка кадрів, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- підвищення освітнього рівня персоналу;
- аналіз рівня плинності кадрів.

До зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику ТОВ «Гарант – 2005», належать національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику ТОВ «Гарант – 2005», є цілі товариства, їхня тимчасова перспектива й ступінь пропрацьованості; стиль управління; умови праці; якісні характеристики

трудового колективу.

На ТОВ «Гарант – 2005» прийнято використовувати певні цілі під час роботи з персоналом, які відображено на рис. 2.6.

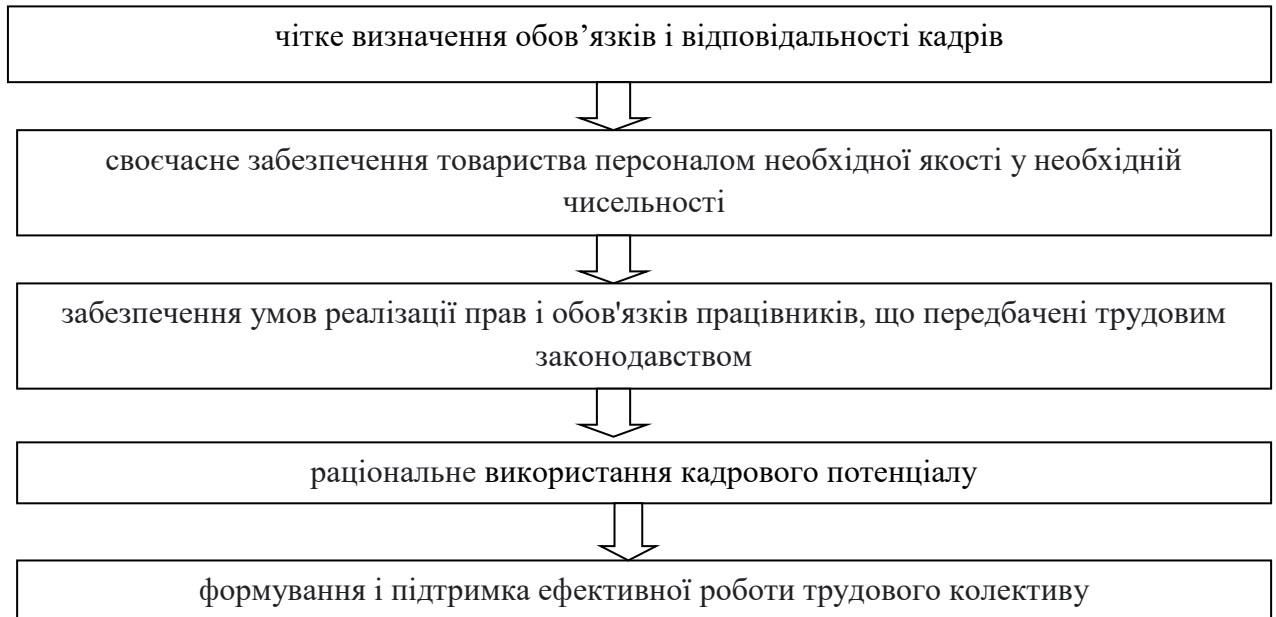


Рисунок 2.6 – Принципові цілі роботи з персоналом на ТОВ «Гарант – 2005»

Кадрова політика ТОВ «Гарант – 2005» заснована на таких принципах, як:

- справедливість;
- послідовність;
- дотримання трудового законодавства;
- рівність;
- відсутність дискримінації.

Фактичне управління ТОВ «Гарант – 2005» здійснює директор, який несе особисту відповідальність за діяльність товариства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто.

На ТОВ «Гарант – 2005» за процес підбору персоналу відповідає відділ кадрів, який очолює керівник відділу. У свою чергу будь-яке прийняття чи звільнення з роботи відбувається за погодженням директора товариства.

Механізм управління ТОВ «Гарант – 2005» являє собою систему органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби товариства в робочій силі необхідної кількості, якості й до визначеного часу.

До складу органів управління ТОВ «Гарант – 2005» входить директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники таких відділів: кадрів, планово-економічного, бухгалтерії, виробничого, постачання сировини, збуту та канцелярії. Кожен керівник певного відділу наділений певними владними повноваженнями, зокрема:

Керівник відділу кадрів ТОВ «Гарант – 2005»:

керує працівниками відділу;

вирішує питання найму, звільнення, переведення працівників;

контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства;

систематично вивчає ділові якості та інші індивідуальні особливості працівників товариства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства і створення резерву на висування;

здійснює контроль за його оновленням та поповненням;

сприяє формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву;

бере участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, підготовці до роботи на керівних посадах.

Згідно вимог стандарту ISO 9001:2000 п. 6.2.2. ТОВ «Гарант – 2005»:

визначає необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;

організовує підготовку або вживати інших заходів для задоволення цієї потреби;

оцінює ефективність вжитих заходів;

забезпечує мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу у доцільності та важливості своєї діяльності і щодо внеску в досягнення цілей у сфері якості;

реєструє дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи.

Керівник планово-економічного відділу ТОВ «Гарант – 2005»:

здійснює управління роботою з економічного планування, направленою на організацію раціональної господарсько-виробничої діяльності;

виявляє необхідне використання резервів виробництва з метою досягнення найбільшої економічної ефективності;

очолює підготовку проектів перспективних, річних, квартальних і місячних планів підрозділами товариства з усіх видів діяльності, а також обґрунтувань і розрахунків до 59 них згідно з завданнями, встановленими планами та замовленнями;

керує складанням планів товариства, узгоджує і взаємно пов'язує всі його розділи, бере участь у розробленні комплексного плану соціально-економічного розвитку.

Головний бухгалтер ТОВ «Гарант – 2005»:

відповідає за організацію обліку фінансово-господарської діяльності товариства;

проводить контроль ходу виконання кошторисів витрат, стану розрахунків з підприємствами, установами та організаціями;

забезпечує правильності використання фонду заробітної плати, встановлення посадових окладів, суворе дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни;

слідкує за дотриманням установлених правил проведення інвентаризації грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів, розрахунків і платіжних зобов'язань.

Реалізація кадрової політики ТОВ «Гарант – 2005», в основному, покладається на відділ кадрів, який у своїй роботі керується «Положенням про відділ кадрів товариства», документованою процедурою «Управління персоналом», робочими інструкціями, законодавчими актами і нормами колективного договору.

Принципи кадрової політики відображені в Статуті ТОВ «Гарант – 2005», правилах внутрішнього трудового розпорядку, в положеннях про оплату праці, про соціальні гарантії працівникам підприємства згідно з колективним договором.

Умови колективного договору поширюються на всіх працюючих ТОВ «Гарант – 2005». Організація роботи з персоналом на ТОВ «Гарант – 2005» спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

На ТОВ «Гарант – 2005» кадрове забезпечення представлено відділом кадрів, який складається з 8 осіб та підпорядковується безпосередньо директору. Організаційна структура відділу представлена на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Організаційна структура відділу кадрів ТОВ «Гарант – 2005»

Керівник відділу кадрів ТОВ «Гарант – 2005» має досвід організації та управління персоналом підприємства 12 років, вищу освіту: «Менеджмент», вільне володіння англійською мовою.

Менеджер з пошуку персоналу – 1 особа, зі стажем роботи більше 3 роки в сфері пошуку працівників, на ТОВ «Гарант – 2005» працює 1 рік та 4 роки, освіта – вища, економічного спрямування.

Організація кадрової діяльності ТОВ «Гарант – 2005» починається зі складання Положення, в якому перераховуються завдання, функції, права й обов'язки підрозділу.

Положення про відділ кадрів ТОВ «Гарант – 2005» регламентує основні питання організації роботи підрозділу з урахуванням специфіки діяльності підприємства та механізму управління персоналом.

Тренінг менеджер – працівник, що працює на 0,5 ставки за сумісництвом, займається розробкою індивідуальних тренінгів як для управлінського персоналу, так і робітників. Освіта – вища: «Психологія».

Менеджер з документообігу – працівники з досвідом роботи 14 та 16 років, освіта вища – «Управління персоналом» і «Документообіг».

Менеджер по роботі з навчання та підвищення кваліфікації працівників – фахівець з досвідом роботи на аналогічній посаді 8 років, на ТОВ «Гарант – 2005» – 1 рік, та фахівець з досвідом роботи на даній посаді – 1 рік. Освіта вища, вільне володіння англійською мовою.

Структура Положення про відділ кадрів ТОВ «Гарант – 2005» передбачає констатацію не лише загальних питань, основних функцій, завдань, а й розкриття ролі керівника та провідних фахівців відділу, визначення прав і відповідальності за доручену ділянку роботи, взаємодію з іншими підрозділами.

На основі Положення про відділ кадрів ТОВ «Гарант – 2005», для чіткішого розподілу обов'язків, керівництвом підприємства розробляються Посадові інструкції працівників відділу кадрів.

В них на підставі типових кваліфікаційних характеристик визначаються конкретні обов'язки та права кожного працівника ТОВ «Гарант – 2005», передбачається здійснення контролю за їх виконанням.

Варто зазначити, що наявність якісно опрацьованих інструкцій створює важливу передумову для ефективної роботи фахівців кадрової служби у сфері управління персоналом ТОВ «Гарант – 2005».

Сам процес підбору персоналу на ТОВ «Гарант – 2005» не простий, він складається із певних частин, зокрема:

перший етап – визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються;

наступний етап – збір інформації, складання характеристики;

третьо́му ета́пу – оці́нка необхі́дних я́костей претендента на за́ймання посади.

Керівництво ТОВ «Гарант – 2005» значну увагу приділяє такому заходу як планування кар'єри працівників, що зорієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Такий процес полягає у зіставленні потенційних можливостей, здібностей і цілей працівників, з вимогами ТОВ «Гарант – 2005», стратегією і планами розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту.

Дуже часто застосовуються на практиці порівняльний відбір. Він має місце тоді, коли на одну й ту ж посаду висувають свої кандидатури два і більше кандидати. В такому випадку порівнюють характеристики даних осіб, дають випробувальний термін і за підсумками ефективності виконання покладених на них функцій – виносять ухвальне рішення щодо прийняття на роботу особи, яка відповідає посадовим вимогам.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Гарант – 2005» створено для ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів його учасників. Предметом основної діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Метою діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом. Місія ТОВ «Гарант – 2005» є основною загальною метою, причиною його існування та визначається через: сукупність споживачів; обсяги випущеної продукції; конкурентні переваги.

2. ТОВ «Гарант – 2005» є прибутковим і платоспроможним, про що свідчать такі висновки: в 2020 році рівень: середньорічної вартості основних засобів був більше на 65,34 % чи на 35651 тис. грн. ніж у 2018 р. і на 5,92 % чи на 5045,5 тис. грн. ніж у 2019 р.; середніх залишків оборотних засобів був

менше на 23,15 % чи на 58782,5 тис. грн. ніж у 2018 р., проте більше на 12,61 % чи на 35003 тис. грн. ніж у 2019 р.; середньооблікової кількості штатних працівників зменшився на 4,26 % чи на 4 особи проти 2018 р. і на 5,26 % або 5 осіб проти 2019 р.; чистого доходу (виручки) від реалізації продукції збільшився на 5,32 % чи на 5044 тис. грн. проти 2019 р. (також обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг збільшився); фонду оплати праці працівників зріс на 22,83 % чи на 27287 тис. грн. проти 2018 р. і на 9,04 % чи на 408 тис. грн. проти з 2019 р.; валового прибутку зріс на 27,31 % чи на 3540 тис. грн. проти 2019 р.; прибутку від операційної діяльності зріс майже в 1,4 рази чи на 13224 тис. грн. проти 2019 р.; прибутку від звичайної діяльності до оподаткування зріс на 2,25 % чи на 481 тис. грн. проти 2019 р.; чистого прибутку зріс на 2,25 % чи на 481 тис. грн. проти 2019 р. відповідно; продуктивності праці працівників зріс на 11,17 % чи на 111,51 тис. грн. проти 2019 р. і на 0,45 % чи на 5,02 тис. грн. проти з 2018 р.; коефіцієнта оновлення основних засобів зріс на 12,5 % проти 2019 р.; коефіцієнта вибуття основних засобів зріс на 2,99 % проти 2019 р.; фондівіддачі зменшився на 0,57 % проти 2019 року і на 41,83 % проти 2018 р.

3. Діагностували діючу систему управління персоналом на ТОВ «Гарант – 2005» та встановили що сам процес підбору персоналу на товариства він є не простим, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінка необхідних якостей претендента на займання посади.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ГАРАНТ – 2005»

3.1 Шляхи покращення системи управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005»

Механізмом покращення кадрової політики ТОВ «Гарант – 2005» може стати нормована система організаційних заходів, яка включає як соціальні, так й організаційно-адміністративні заходи.

На основі концепції та принципів управління лежить кадрова політика ТОВ «Гарант – 2005», що включає основні напрями, форми, методи й критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності вцілому.

Кадрова політика ТОВ «Гарант – 2005» повинна стати генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів.

Для підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Гарант – 2005» варто інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

кадрове планування, яке відбиваючи політику і стратегію товариства визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності працівників товариства, що вимагається;

система стимулювання, яка дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників товариства;

аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання, які дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади;

орγκультура, тобто порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в товаристві, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати товариство працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями;

система заходів для адаптації нових працівників до роботи в товаристві та до трудового колективу, яка полягає в забезпеченні їх легкого входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Важливим напрямком підвищення компетентності і кваліфікації працівників ТОВ «Гарант – 2005» є посадова ротація, яка передбачає горизонтальне переміщення, яке дозволяє спеціалістам накопичувати певний досвід роботи, полегшує комунікацію із колегами інших підрозділів, сприяє ефективнішому використанню неформальних комунікацій, дозволяє усвідомити і проаналізувати проблеми інших виробничих та функціональних підрозділів.

Отже, головна мета удосконалення кадрової політики ТОВ «Гарант – 2005» повинно стати забезпечення його працівниками, що відповідають вимогам даного виробництва, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Для запровадження ефективної кадрової політики на ТОВ «Гарант – 2005» дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Кадрова політика ТОВ «Гарант – 2005» повинна бути акцентована на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

Основними завданнями при оцінці ефективності кадрової політики ТОВ «Гарант – 2005» повинні стати:

- створення системи кадрового планування й контролю;
- вибір методу й процедур;

визначення: 1) порядку проведення планування; 2) основних вимог по складанню плану й контроль за ним; 3) зовнішніх і внутрішніх передумов плану;

створення: 1) кадрової інформаційної системи; 2) інформаційної системи для обліку зовнішніх і внутрішніх змін, що мають значення для планування;

визначення потреби в інформації;

участь у створенні системи: 1) інформації про робочі місця; 2) оцінки кадрів;

ієрархічний аналіз потреби в інформації;

визначення одержувачів інформації;

координація кадрового планування;

проведення обговорень плану з керівниками економічних служб;

перевірка дотримання завдань, установлених кадровим плануванням по всій організації;

узгодження кадрового планування з іншими планами організації;

проведення контролю за виконанням планів;

оформлення змісту кадрової звітності.

Важливе значення має створення працездатної, ефективної команди професіоналів на ТОВ «Гарант – 2005».

Оновлена кадрова політика ТОВ «Гарант – 2005» повина формувати:

вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки і т. ін.);

відношення до: 1) «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили; 2) стабілізації колективу (всього або певної його частини); 3) характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибини і широту, а також до перепідготовки кадрів; 4) внутрішньо-фірмового руху кадрів.

Отже, для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ТОВ «Гарант – 2005» запропоновано комплекс рекомендацій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ТОВ «Гарант – 2005»

мета та завдання стратегії розвитку персоналу ТОВ «Гарант – 2005»	полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу товариства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії
стратегічні підходи до кадрового складу, відбору та залучення кадрів	полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) і «периферійних» працівників, функції яких на ТОВ «Гарант – 2005» є менш значимими і відповідальними
організація праці та забезпечення ефективного використання персоналу	передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, впровадження ефективних моделей організації робіт
розвиток систем стимулювання персоналу ТОВ «Гарант – 2005»	включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу
стратегічні підходи до організації руху кадрів на ТОВ «Гарант – 2005» як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання,	можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління
розвиток соціально-трудова відносин між найманими працівниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу ТОВ «Гарант – 2005»	як результат ефективної роботи вдосконаленої кадрової політики товариства

Отже, зазначені рекомендації в сучасних умовах господарювання стосуються основних напрямів розробки ефективної стратегії формування кадрової політики ТОВ «Гарант – 2005».

Кадрова політика ТОВ «Гарант – 2005» повинна збільшувати можливості, реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу ТОВ «Гарант – 2005».

Керівництву ТОВ «Гарант – 2005» варто також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри працівників, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Наполеглива робота з персоналом, пошук її нових форм нададуть можливість досягти високого професіоналізму працівників на ТОВ «Гарант – 2005».

Для ТОВ «Гарант – 2005» варто запропонувати впровадження SMART-технології для постановки цілей, який є сучасним підходом.

Smart-технології як елемент KPI є інструментом управлінської діяльності. Само поняття SMART перекладається з англійської мови, як: «хороший» чи «розумний».

Кожна буква абрєвіатури SMART означає критерій ефективності поставлених цілей. Отже, абрєвіатур сформувався шляхом визначення 5 властивостей основоположних цілей:

Specific – конкретна (мета повинна бути зрозумілою співробітнику і керівнику на 100%);

Measurable – вимірна (обов'язково всередині мети повинен бути ключовий показник ефективності діяльності KPI);

Achievable – досяжна (мета може бути скільки завгодно складною, однак, обов'язково реалістичною; працівники повинні володіти необхідними для цього ресурсами – часом і бюджетом т. д.);

Relevant – релевантна (повинна знаходитися в зоні впливу співробітника на 100 %);

Time bounded – обмежена в часі (необхідно встановити часові рамки).

Система постановки smart-цілей для ТОВ «Гарант – 2005» дозволить на етапі визначення мети:

узагальнити усю наявну інформацію;

встановити прийнятні терміни роботи;

визначити достатність ресурсів, що в свою чергу пов'язано з логікою і надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

Впровадження технології управління трудовими ресурсами на ТОВ «Гарант – 2005» забезпечить розвиток соціально-трудових відносин.

Перехід від механічно пробитих тайм-карт до комп'ютеризованого програмного забезпечення тайм-годин знизить витрати на обробку заробітної плати і підвищить ефективність ТОВ «Гарант – 2005», а також допоможе контролювати співробітників.

Таке програмне забезпечення також дозволить ТОВ «Гарант – 2005» в режимі реального часу відслідковувати співробітників-серед перших ознак невидимого, що входить на професійне робоче місце.

Технологія відстеження часу і системи заробітної плати спирається на номери співробітників якості своїх основних локаторів файлів.

За допомогою продуктів штучного інтелекту, які допомагають координувати календарі, зустрічі, проекти, моделюють рутинну поведінку вони також дозволяють здійснювати виявлення можливих кіберзлочинів проти людей, в зв'язку з чим Smart технології зобов'язані відповідативимогам - Secure Smart Office і змінювати спосіб взаємодії людей з їх робочої середовищем.

Такі системи допоможуть ТОВ «Гарант – 2005» знизити плинність кадрів, зменшити потребу керівництва в моніторингу співробітників, підвищуючи залученість і продуктивність, а також приводячи працівників до почуття турботи і цінності.

Використання передових технологій для підтримки працівників на робочому місці повинно стати трансформаційною концепцією для ТОВ «Гарант – 2005».

Дослідження впливу технологічного прогресу на соціально-трудові відносини відображають тенденції розвитку інтелектуальних технологій в умовах сучасного розвитку ринкових відносин, як вимушену необхідність розвитку і впровадження технологічного прогресу в соціально-трудові відносини ТОВ «Гарант – 2005».

Не дивлячись на прогрес інтелектуальних технологій, smart-технологій – в сфері розподілених реєстрів в системі трудових відносин, поняття та способи взаємодії отримали різні векторні напрямки розвитку:

В даному напрямку розвитку принцип цілепокладання SMART є одним з найдосконаліших та сучасним інструментом для управлінської діяльності ТОВ «Гарант – 2005». Така концепція дозволить вибудувувати основи плану дій по досягненню поставлених цілей.

Також критерії SMART відображають концепції сучасного менеджменту, що носить назву «Управління по цілям», або Goal management.

Методика управління за цілями (MBO – Management by Objectives) стала основою для виникнення концепції прагматичного (раціонального) управління, яка протиставляється інтуїтивному менеджменту. Сутність її полягає в постановці розумних (SMART) цілей і подальшій оцінці досягненні цілей компанії через KPI. MBO згодом стали називати системою KPI.

Тому, що оцінка цілей, в кінцевому рахунку, відбувається за показниками KPI. Проте Smart-технології мають і інший напрямок розвитку, безпосередньо як «розумних технологій».

Smart-технології є розумними технологіями (цифрові технології в управлінні персоналом) для ТОВ «Гарант – 2005» стануть елементом ефективної взаємодії і управління персоналом (SmartHR).

Smart-технології розуміються також як елемент KPI (показники діяльності підрозділу (ТОВ «Гарант – 2005»)), які допоможуть у досягненні стратегічних і тактичних операційних цілей.

Перевага представленого процесу для ТОВ «Гарант – 2005» полягає і в тому, що інформаційні джерела, які дають Smart-платформи, допомагають швидко, а що найголовніше вчасно добувати необхідну інформацію про необхідні кадрові ресурси, відповідного рівня і кваліфікації, в конкретний, потрібний йому (користувачеві) момент часу.

Розширені функції Smart-технологій і її інструментів як смартстаффінг, блокчейн, системи KPI повинні базуватися на достовірних даних розподілених

реєстрів в системі трудових відносин, між компанією і працівниками ТОВ «Гарант – 2005», а також між усіма учасниками трудових відносин включаючи Державні структури.

Smart-технології в області розвитку трудових відносин є технологіями старт-стафінга, що базується на всеохоплюючому використанні інформаційних інноваційних можливостей Internet ресурсу, що забезпечують взаємодію з членами підгрупи споживачів відповідної інформації і, що забезпечують взаємодія з інформаційними системами, всіх учасників соціально-трудова відносин.

Смарт-стафінг (англ. Smart – «розумний» + англ. Staff – «штат») – управлінська технологія, що дозволяє ТОВ «Гарант – 2005» надавати і залучати тимчасово доступний персонал необхідної кваліфікації за розкладом або на вимогу з метою найбільш ефективного управління доступністю профільних кадрових ресурсів.

Смарт-стафінгові має можливі шляхи для впорядкування, розрахунку і найкращого застосування власного кадрового потенціалу, наприклад, скорочення випадків нераціонального використання технічних ресурсів, за допомогою необхідних професійних резервів для вирішення проблем ТОВ «Гарант – 2005», яким необхідні трудові ресурси на тимчасовій основі, або взворотному випадку, використання праці кваліфікованих працівників конкретного профілю на тимчасових роботах, для виконання яких необхідна наявність більшого числа працівників, а також фахівців в певному напрямку.

Однією із задач кадрової роботи ТОВ «Гарант – 2005» є організація підготовки і перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві та в навчальних закладах.

Підвищити ефективність атестації працівників ТОВ «Гарант – 2005», а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Суть запропонованої методики полягає у проведенні аналізу за факторами оцінювання з урахуванням коефіцієнтів, які наведені в табл. 3.2.

Набір п'яти факторів описує повний портрет атестанта в цифровому вимірі. Для цього потрібно провести анкетування серед колективу ТОВ «Гарант – 2005».

Оцінки виставляти в графу “оцінка” за бальною системою згідно з такими критеріями якість виявляється:

вищою мірою і постійно – 5 балів;

досить постійно – 4 бали;

частково й періодично – 3 бали; – якість не виявляється, і це не шкодить роботі – 2 бали;

не виявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Таблиця 3.2 – Фактори оцінювання управлінського персоналу ТОВ «Гарант – 2005»

№ з/п	Фактори оцінювання	Коефіцієнт значущості (Кз) для		
		Керівників	Спеціалістів	Службовців
1	Трудові якості	0,24	0,24	0,24
2	Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
3	Компетентність	0,18	0,26	0,26
4	Особисті якості	0,16	0,16	0,16
5	Психологічна сумісність	0,20	0,20	0,22
	Всього	1,0	1,0	1,0

Таким чином, кожен із працівників має змогу бути й експертом, і атестантом. Для того, щоб оцінювання було об'єктивним, експерти ставлять оцінки анонімно. Середня оцінка визначається як середня арифметична із перелічених показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балам).

3.2 Впровадження сучасних інформаційних технологій та систем для управління кадровою політикою ТОВ «Гарант – 2005»

Для ТОВ «Гарант – 2005» варто використовувати блокчейн як захищений від несанкціонованого доступу цифровий реєстр загального користування, який буде вести облік транзакцій у публічній або закритій тимчасово мережі.

Розподілений між усіма вузлами мережі реєстр безперервно записує історію операцій з активами міждоранговими (одного порядку) вузлами мережі у вигляді блоків інформації. Всі затверджені блоки транзакцій з'єднуються в ланцюжок – із початкового блоку до останнього доданого, звідси і назва технології – блокчейн (англ. block chain– ланцюжок блоків).

Вцілому блокчейн виступає в якості єдиного джерела достовірних даних, а учасники блокчейн-ланцюга бачать тільки ті транзакції, які відносяться саме до них.

Безумовно повноцінної взаємодії smart-технологій, і побудова ефективного інструменту HR-менеджменту неможливе без створення основоположної бази з даними про:

персонал;

матеріально-товарні цінності товариства;

технологічний процес в цілому.

Наступними етапами застосування розподілених реєстрів на основі smart-технологій на ТОВ «Гарант – 2005» є технології розподілення реєстрів, які допоможуть детально вивчити проблеми і показати вузькі місця.

Для ефективного регулювання і управління ТОВ «Гарант – 2005» треба впроваджувати розподілені реєстри. Така система управління включає правила, встановлені власниками і партнерами реєстрів, які захищають їх приватні інтереси.

Також вони повинні доповнюватися регламентами чи / або законами, які включають в себе рамкову систему правил, встановлених зовнішніми органами влади і спрямованих на захист працівників ТОВ «Гарант – 2005».

На ринку трудових відносин поки відсутні готові рішення управління людськими ресурсами на базі Smart-технологій, а також блокчейн дозволяють здійснити побудову ефективної структури управління людськими ресурсами в системі трудових відносин.

Основний акцент при впровадженні технологічного прогресу в системі трудових відносин на ТОВ «Гарант – 2005» варто зробити попередній бізнес-аналіз: вибрати базову групу бізнес-процесів.

Далі побудувати базову модель взаємодії елементів системи трудових відносин для якої застосовні технології розподіленого реєстру; інвентаризувати ці процеси, формалізувати і розставити пріоритети з точки зору доцільності автоматизації за кількома критеріями. Отже, варто виокремити серед них такі:

необхідність розподіленого зберігання і обробки даних;

можливість забезпечення цілісності зібраних даних, обмеження в області повторного збору даних;

наявність затверджених стандартизованих базових елементів або модулів;

можливість соціальної взаємодії із зовнішнім середовищем.

Кінцевим етапом впровадження SMART-технологій і розподілених реєстрів на ТОВ «Гарант – 2005» у систему трудових відносин є створення промислової версії і масштабування рішення.

Вводячи Smart-технології на ТОВ «Гарант – 2005» аналіз показав, що вони сильно економлять час, ресурси і кошти.

Отже, можна зробити висновок про те, що незалежно від масштабу товариства навчання і розвиток персоналу вирішують низку загальних завдань, які можна розділити на дві групи:

сприяння професійного росту працівників;

розвиток особистості з відповідним поліпшенням результатів праці в управлінні персоналом, що має велике значення для ТОВ «Гарант – 2005».

Впровадження інноваційних технологій на ТОВ «Гарант – 2005» дозволяє більш точно оцінити і застосувати автоматизовані та інформаційні системи, які виконують розрахунки.

Далі переходимо до інновацій технологій які потрібно запровадити на підприємстві «ТОВ «Гарант – 2005». Хорошою технологічною інновацією для ТОВ «Гарант – 2005» є программа Microsoft Dynamics AX.

Microsoft Dynamics® AX (раніше Microsoft Ахapta) – багатофункціональна система управління ресурсами підприємства (ERP II) для середніх і великих підприємств. Вона охоплює всі області менеджменту:

- виробництво і дистрибуцію;
- ланцюжки поставок і проекти;
- фінанси і засоби бізнес-аналізу;
- взаємовідносини з клієнтами і персоналом.

В основі продукту лежать добре знайомі концепції і технології програмного забезпечення Microsoft, що дає можливість будувати сучасні бізнес-рішення, інтегровані з уже працюючими практично в кожному підприємстві додатками, а отже, значно скоротити ресурси, необхідні для навчання співробітників, і дати їм можливість зосередитися на досягненні цілей бізнесу.

Реалізовані в системі кращі світові бізнес-практики допомагають керівникам вітчизняних підприємств оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення і реалізовувати їх.

Ключовими перевагами Microsoft Dynamics® AX є:

- всебічний аналіз і зручність контролю бізнесу;
- наочність представлення інформації і інтуїтивно зрозумілий інтерфейс;
- можливість управління групою підприємств;
- низька сукупна вартість володіння (ТСО) і кращий в своєму класі показник ROI;
- повна картина фінансових операцій для швидкого прийняття правильних рішень;
- ефективне управління грошовими потоками;
- зменшення витрат на достовірний бухгалтерський облік, складання фінансової звітності та аналіз;

простий інструментарій фінансових операцій та стратегічного планування;

можливість управління фінансами для міжнародного бізнесу та розподілених холдингових структур.

Система Microsoft Dynamics® AX являє собою комплексне рішення для автоматизації всього життєвого циклу виробництва, аналізу вантажопотоків, контролю та обліку.

Ефективність запропонованої системи Microsoft Dynamics® AX проявляється у вигляді втрачених можливостей, невдач і кризових ситуацій, що робить ринкові структури сприятливим і перспективним об'єктом для ефективного застосування інноваційної стратегічної та підвищення її пріоритетності.

Впровадження системи автоматизації в ТОВ «Гарант – 2005» призведе до наступних результатів:

значно підвищиться продуктивність складу;

повністю виключиться переробка;

знижаться витрати на обробку товаропотоків;

буде забезпечена стабільна робота об'єкта в установленому режимі.

При роботі з вантажем для ТОВ «Гарант – 2005» запропоновано маркування вантажів, що перевозяться застосовують RFID-мітки, які допоможуть відслідковувати місцезнаходження самого вантажу або ж його вміст. Система контролю товарів, що дозволяє визначити власнику стан товару (пошкодженого в результаті удару, струшування / відкриття упаковки).

Крім того, дана система допоможе в ТОВ «Гарант – 2005» підвищити мотивацію персоналу, поліпшити контроль за роботою працівників товариства, удосконалити процеси взаємодії співробітників різних підрозділів, а також збільшити швидкість обробки запитів споживачів, що безпосередньо пов'язано з управлінням персоналу, а також ефективно вплине на нього. Це може бути пов'язано з наявністю тих резервів, які в значній мірі не використовуються, особливо в секторі постачання. Це проявляється у вигляді втрачених

можливостей, невдач і кризових ситуацій, що робить ринкові структури сприятливим і перспективним об'єктом для ефективного застосування інноваційної стратегічної логістики та підвищення її пріоритетності.

Впровадження інноваційних систем на ТОВ «Гарант – 2005» дозволить більш точно оцінити і застосувати автоматизовані та інформаційні системи, які виконують розрахунки.

Інноваційні заходи відіграють важливу роль у розвитку ТОВ «Гарант – 2005». Інноваційна технологія є досить актуальними, тому для ТОВ «Гарант – 2005», дана технологія поліпшить контроль за роботою працівників, удосконалисть процеси взаємодії співробітників різних підрозділів, а також збільшити швидкість обробки запитів споживачів, та підвищить мотивацію персоналу.

Значно підвищиться продуктивність складу, повністю виключиться переробка, знизяться витрати на обробку товаропотоків, а також буде забезпечена стабільна робота об'єкта в установленому режимі.

Отже, виходячи з висновків, використовуючи інноваційні технології, ТОВ «Гарант – 2005» мінімізує свої витрати, час і підвищить якість обслуговування.

Далі переходимо до інноваційних технологій і методів які покращать управління персоналу на ТОВ «Гарант – 2005». На разі кадрова служба ТОВ «Гарант – 2005» вирішує наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

планування трудових ресурсів – визначення потреби в кількості персоналу залежно від стратегії розвитку виробництва;

формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;

відбір персоналу із груп резерву;

оформлення трудових контрактів;

оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника колективу;

переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;

профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;

визначення заробітної плати і пільг з метою залучення, збереження та закріплення персоналу;

навчання персоналу;

підготовка і перепідготовка керівників.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Гарант – 2005» вирішення усіх цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення.

Існує єдиний правильний принцип управління персоналом для ТОВ «Гарант – 2005» – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом.

Під персонал-технологією, як правило, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

У сучасному виробництві технологія управління персоналом є:

мистецтвом управління людьми;

механізмом взаємозв'язку між суб'єктом і об'єктом управління персоналом;

системою взаємодії між керівником і працівником;

стратегією вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом товариства.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Отже можна застосувати такі сучасні методи розвитку в управлінні персоналом на ТОВ «Гарант – 2005»:

CASE-STUDY є інтерактивною технологією для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Метою якого є навчання аналізу інформації, сортування її для вирішення поставленого завдання, виявлення ключових проблем, вибір оптимального рішення;

E-learning – масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність проявляється в переданні знань великій кількості людей, що в свою чергу, через Covid-19 є актуальним і своєчасними на сьогоднішній день.

Також, звісно головним елементом є самонавчання, що відбувається в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з персоналом повинна включати сім типових етапів:

- діагностика кадрової ситуації;
- внесення коректив до положень, що діють;
- підготовка та узгодження проекту технології;
- затвердження розробленої технології;
- розповсюдження механізму впровадження заходів;
- навчання персоналу нової технології;
- встановлення відповідальних за впровадження технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у практичній діяльності визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи:

передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг;
передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу.

Саме ці технології дозволять ТОВ «Гарант – 2005» реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

Аутстафінг – працівники, що раніше числилися в штаті підприємства замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал і стає формальним роботодавцем (такий підхід дозволяє вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці).

Далі перейдемо до розгляду технології, яка стосується мотивації персоналу підвищення кваліфікації і тд.

Ввикористання маркетингового підходу, зокрема внутрішнього маркетингу до управління персоналом дозволяє формувати, стимулювати, координувати та здійснювати інтеграцію персоналу з метою забезпечення задоволення споживачів через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який буде чітко розумти своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності ТОВ «Гарант – 2005».

Автоматизована інформаційна система управління персоналом – набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дозволить автоматизувати і вдосконалити бізнес-процеси управління персоналом ТОВ «Гарант – 2005».

Разом з цим варто виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління працівниками в стратегію управління підприємством, міжнародний еталон

якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань.

У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HИHRM). HИHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» працівників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками.

Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою працівників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням. За даного підходу, HRM можна одночасно підвищувати здібності працівників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат.

Також для ТОВ «Гарант – 2005» запропоновано використання перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції.

За допомогою даної технології яку можна застосувати на ТОВ «Гарант – 2005» ми дізнаємось, наскільки лояльний персонал щодо свого керівника, наскільки працівники чесні та надійні, чи не здійснюють вони протиправних і аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво ТОВ «Гарант – 2005» повинно розуміти, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації працівників.

Варто зауважити, що внутрішньо-фірмове навчання не завжди допомагає розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». Отже, у сучасній практичній діяльності зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований

пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу. На разі найефективнішою технологією вважається хедхантинг. Така технологія є малопоширеною і разом із цим дуже перспективною, бо включає спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. Технологія хедхантинг сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців, що є великим плюсом для ТОВ «Гарант – 2005».

Отже, на підставі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що всі ці технології та методи покращать і допоможуть в ефективності як організаційно-виробничого підходу в управлінні персоналом на ТОВ «Гарант – 2005».

Висновки до розділу 3

Отже, в даному розділі проведено дослідження Smart технологій як ефективного підходу до управління персоналом ТОВ «Гарант – 2005» та інноваційні методи технології до управління персоналом, підсумовуючи можна зробити наступні висновки:

2. Розроблено комплекс заходів для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ТОВ «Гарант – 2005»: по-перше, мети та завдань стратегії розвитку персоналу ТОВ «Гарант – 2005», яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу товариства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії; по-друге, стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) і «периферійних» працівників, функції яких на ТОВ «Гарант – 2005» є менш значимими і відповідальними; по-третє, організації праці та

забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, впровадження ефективних моделей організації робіт; по-четверте, розвитку систем стимулювання персоналу ТОВ «Гарант – 2005», які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу; по-п'яте, стратегічних підходів до організації руху кадрів на ТОВ «Гарант – 2005» як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління; по-шосте, розвитку соціально-трудова відносин між найманими працівниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу ТОВ «Гарант – 2005».

3. Використання запропонованих технологій безсумнівно підвищить високу ефективність фінанси-господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005». Охарактеризували сучасні методи та технології в управлінні персоналом, при подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Визначили, що Smart технології – це досить сучасний підхід до постановки працюючих цілей ТОВ «Гарант – 2005». Система постановки smart-цілей дозволить ТОВ «Гарант – 2005» на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, що в свою чергу пов'язано з логістикою та надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. Також дозволить ТОВ «Гарант – 2005» навчання і розвиток управління персоналу, вирішить низку завдань, які можна розділити на дві групи: сприяння професійного росту працівників і розвиток особистості з відповідним поліпшенням результатів праці в управлінні персоналом, що є великим ефективним показником функціонування на ТОВ «Гарант – 2005».

ВИСНОВКИ

Проведенні дослідження на тему «Управління кадровою політикою підприємства» дозволили виокремити такі висновки:

1. Реалізація тих чи інших завдань є головною метою розробки кадрової політики підприємства. Щодо визначення самого поняття «кадрова політика» означає в широкому сенсі систему принципів, методів і визначених норм, які усвідомлені та відповідним чином сформульовані, призводять людські ресурси підприємства у відповідність до стратегії. У вузькому розумінні кадрова політика являє собою набір конкретно обґрунтованих правил, побажань, часто неусвідомлених у взаєминах людей і підприємства. Класифікація видів кадрової політики підприємства ґрунтується на безпосередньому впливі управлінського апарату на кадрову ситуацію.

2. Вагоме значення для підприємства має положення про кадрову політику, яке, у свою чергу: являється: частиною його політики та повинна повністю відповідати концепції розвитку; тісно взаємопов'язана з усіма сферами виробничо-господарської діяльності; водночас представляє основні напрями і підходи з управління персоналом для реалізації місії підприємства та декларованих керівництвом стратегічних цілей; охоплює розвиток організаційних принципів роботи з людьми, формування і раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку людських ресурсів підприємства. До основоположних принципів розробки кадрової політики підприємства відносяться: науковість; комплексність; системність; ефективність; методичність. Додаткові принципи розробки кадрової політики підприємства: перспективність; демократичність; духовно-моральне виховання; дотримання норм існуючого законодавства.

3. Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства поєднали в собі основні завдання оцінювання кадрової політики та рівня її управління; показники плинності кадрів; етапи аналізу стану та ефективності використання трудових ресурсів. Сам аналіз повинен

відповідати існуючим законодавчій та нормативно-правовій, обліковій інформаційній базам, бухгалтерській та статистичній звітностям, даним первинної документації та ін.

4. ТОВ «Гарант – 2005» створено для ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів його учасників. Предметом основної діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний). Метою діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом. Місія ТОВ «Гарант – 2005» є основною загальною метою, причиною його існування та визначається через: сукупність споживачів; обсяги випущеної продукції; конкурентні переваги.

5. ТОВ «Гарант – 2005» є прибутковим і платоспроможним, про що свідчать такі висновки: в 2020 році рівень: середньорічної вартості основних засобів був більше на 65,34 % чи на 35651 тис. грн. ніж у 2018 р. і на 5,92 % чи на 5045,5 тис. грн. ніж у 2019 р.; середніх залишків оборотних засобів був менше на 23,15 % чи на 58782,5 тис. грн. ніж у 2018 р., проте більше на 12,61 % чи на 35003 тис. грн. ніж у 2019 р.; середньооблікової кількості штатних працівників зменшився на 4,26 % чи на 4 особи проти 2018 р. і на 5,26 % або 5 осіб проти 2019 р.; чистого доходу (виручки) від реалізації продукції збільшився на 5,32 % чи на 5044 тис. грн. проти 2019 р. (також обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг збільшився); фонду оплати праці працівників зріс на 22,83 % чи на 27287 тис. грн. проти 2018 р. і на 9,04 % чи на 408 тис. грн. проти з 2019 р.; валового прибутку зріс на 27,31 % чи на 3540 тис. грн. проти 2019 р.; прибутку від операційної діяльності зріс майже в 1,4 рази чи на 13224 тис. грн. проти 2019 р.; прибутку від звичайної діяльності до оподаткування зріс на 2,25 % чи на 481 тис. грн. проти 2019 р.; чистого прибутку зріс на 2,25 % чи на 481 тис. грн. проти 2019 р. відповідно; продуктивності праці працівників зріс на 11,17 % чи на 111,51 тис. грн. проти

2019 р. і на 0,45 % чи на 5,02 тис. грн. проти з 2018 р.; коефіцієнта оновлення основних засобів зріс на 12,5 % проти 2019 р.; коефіцієнта вибуття основних засобів зріс на 2,99 % проти 2019 р.; фондоддачі зменшився на 0,57 % проти 2019 року і на 41,83 % проти 2018 р.

6. Діагностували діючу систему управління персоналом на ТОВ «Гарант – 2005» та встановили що сам процес підбору персоналу на товариства він є не простим, він складається із певних частин, зокрема: визначення того, чи відповідає кандидат функціональним вимогам, які до нього висуваються; наступними етапами є збір інформації, складання характеристики та оцінка необхідних якостей претендента на займання посади.

7. Розроблено комплекс заходів для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ТОВ «Гарант – 2005»: по-перше, мети та завдань стратегії розвитку персоналу ТОВ «Гарант – 2005», яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу товариства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії; по-друге, стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) і «периферійних» працівників, функції яких на ТОВ «Гарант – 2005» є менш значимими і відповідальними; по-третє, організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, впровадження ефективних моделей організації робіт; по-четверте, розвитку систем стимулювання персоналу ТОВ «Гарант – 2005», які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу; по-п'яте, стратегічних підходів до організації руху кадрів на ТОВ «Гарант – 2005» як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання

оперативного та стратегічного управління; по-шосте, розвитку соціально-трудових відносин між найманими працівниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу ТОВ «Гарант – 2005».

8. Використання запропонованих технологій безсумнівно підвищить високу ефективність фінанси-господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005». Охарактеризували сучасні методи та технології в управлінні персоналом, при подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Визначили, що Smart технології – це досить сучасний підхід до постановки працюючих цілей ТОВ «Гарант – 2005». Система постановки smart-цілей дозволить ТОВ «Гарант – 2005» на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, що в свою чергу пов'язано з логістикою та надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. Також дозволить ТОВ «Гарант – 2005» навчання і розвиток управління персоналу, вирішить низку завдань, які можна розділити на дві групи: сприяння професійного росту працівників і розвиток особистості з відповідним поліпшенням результатів праці в управлінні персоналом, що є великим ефективним показником функціонування на ТОВ «Гарант – 2005».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. Офіційне видання. К.: Вікар, 1997. 64 с.
2. Цивільного кодексу України / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
3. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2019-VIII від 13.04.2017, ВВР. 2017. № 27-28, ст. 312 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
4. Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
5. Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
6. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник. Х.: ХНАДУ, 2015. 276 с.
7. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 236 с.
8. Білоус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №4. С. 170 – 175.
9. Білоус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №1. С.185 – 189.
10. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник [вид. 2-ге, доповн. і переробл.]. К.: Атіка, 2007. 528 с.

11. Будякова О.Ю., Кратт О.А. Менеджмент персоналу: професійно-кваліфікаційний аспект. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна*. 2008. Вип. 33-1(128). С. 201 – 206.
12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / [М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
13. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. [2-ге вид.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
14. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. К.: ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.
15. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК» (економічні науки)*. № 4(52). 2018. С. 231 – 238.
16. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11 – 17.
17. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю. Економіка підприємства: навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2018. 292 с.
18. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / за ред. О.І. Волкова, М.П. Денисенка. К.: Професіонал, 2011. 960 с.
19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. 848 с.
20. Іванова В., Прушковська А., Ситнік В. Можливості Business intelligence для аналізу діяльності підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 182 – 184.

21. Іванова В.Р. Управління кадровою політикою підприємства на основі системного підходу / Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, 25 квітня – 21 травня 2022 р. Т. 1. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 400 – 401.
22. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення. Інтерактивна бухгалтерія. 2018. № 181. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8697/>.
23. Касич А.О., Хіміч І.Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес-Інформ, 2012. № 12. С. 88 – 97.
24. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. К., 2005. 230 с.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2009. 296 с.
26. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки*. 2006. №7. С. 21 – 27.
27. Легомінова С. Шляхи вдосконалення регулювання ринку праці. *Україна: аспекти праці*. 2001. №4. С. 9 – 13.
28. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
29. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / [Л. Савицька, В. Тарнавський, Ю. Наврузов та ін.; під ред. Н. Черепухіної. К.: Видавництво Олексія Капусти, 2002. 300 с.
30. Олексюк О.І. Економіка результативності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
31. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 277 с.
32. Петько О.В., Следь О.М. Інформаційне забезпечення діяльності кадрової служби підприємства. *Економіка і маркетинг в XXI сторіччі*. Донецьк, 2006. Ч.2. С. 209 – 217.

33. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf.
34. Пожар О.М., Зеленський С.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
35. Прохорова В.В., Божанова О. В. Стратегічно-орієнтовані напрями інноваційного розвитку промислового підприємства. *Economics Bulletin*. 2020. №2. С. 132-140.
36. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2019. 231 с.
37. Савельєв В.С. Методи управління персоналом. К.: Професіонал. 2008. 325 с.
38. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. [2-ге вид., випр. і доп.]. К.: Знання, 2005. 668 с.
39. Самойленко В.В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.
40. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. Х.: ХНАДУ, 2018. 340 с.
41. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. К.: Слово, 2000. 239 с.
42. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. *Вісник Нац. Акад. держ. упр. при Президентові України*. 2005. №3. С. 105 – 114.
43. Сучасні проблеми економічного розвитку України: монографія / за ред. О.В. Ольшанської, А.О. Мельник, Т.Є. Воронкової. К.: ТОВ «ДКС центр», 2018. 184 с.

44. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: монографія / І.О. Кузнецова [та ін.]; за заг. ред. І.О. Кузнецової; Одес. нац. екон. ун-т. Харків: ПромАрт, 2018. 184 с.
45. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
46. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
47. Харів П.С. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання Прес. 2001. 301 с.
48. Чала Н.Д. Державне управління економічним розвитком України в глобальному просторі: монографія. К.: Аграр Медіа Груп, 2012. 283 с.
49. Чернікова І.Б., Чумак О.В., Черніков О.І. Аналітична інформаційна система управління розвитком ринкових структур господарювання. Харків, 2013. 183 с.
50. Швець Є.В. Системний підхід щодо формування структури стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Нац. тех. ун-ту «Харківський політехнічний інститут*. 2007. № 16. С. 175 – 199.
51. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 231 с.
52. Шевчук Л.Т. Втрати людського капіталу в Україні: понятійно-категорійний апарат і концептуальні положення. *Соц.-екон. дослідж. в перехід. період*. Львів: ІРД НАН України. 2007. Вип. 3 (65). С. 11 – 37.
53. Шерстюк Р.П. Багатокомпонентна модель формування організаційного механізму забезпечення стабільного функціонування промислового підприємства (Постконфліктні Європейсько трансформаційні акценти): автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / ТНТУ ім. І.Пулюя. Тернопіль, 2018. 40 с.
54. Denysenko M., Budiakova O. Digital economy and digital society: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts

Katowice School of Technology Monograph 22. Wydawnictwo Katowicach, 2019. P. 234 – 242.

55. Denysenko M., Melnyk A., Shatskaya Z., Budiakova O. International regulatory experience business activity. Research and Innovation: Collection of scientific articles. Yunona Publishing, New York, USA. 2019. P. 55 – 58.

ДОДАТКИ