

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

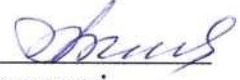
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «БУДСЕРВІС»)

Виконав: Богдан Олександр Олександрович 
прізвище, ім'я, по батькові

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Я, Богдан Олександр Олександрович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПП «Менеджмент»
 професор Ю.С. Гринчук
« 04 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Богдану Олександр Олександровичу

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Управління кадровою політикою підприємства (за матеріалами ТОВ «Будсервіс»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі: визначення теоретичних основ кадрової політики підприємства, а також методики та практики розробки і реалізації кадрової політики; дослідження стратегії управління персоналом; аналіз кадрового забезпечення і руху персоналу ТОВ «Будсервіс»; оцінка стратегії управління персоналом ТОВ «Будсервіс»; дослідження ефективності складових кадрової політики ТОВ «Будсервіс»; обґрунтування шляхів вдосконалення управління кадровою політикою і стратегією управління персоналом ТОВ «Будсервіс».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024-січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	листопад 2025	виконано

Керівник

Здобувач


підпис

підпис

доцент Л.П. Хахула

О.О. Богдан

Дата отримання завдання « 04 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Богдан О.О.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ «Будсервіс»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління кадровою політикою підприємства.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості кадрової політики підприємства, вивчені методичні підходи до її реалізації на підприємстві, стратегію управління персоналом, обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення управління кадрової політики і стратегії управління персоналом підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано нові інструменти та рекомендації, що базуються на глибокому аналізі сучасних тенденцій у сфері управління персоналом, забезпечуючи новаторський підхід до формування кадрової політики, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації.

Зроблено висновок, що ТОВ «Будсервіс» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати в управлінні кадровою політикою на підприємстві.

Кваліфікаційна робота магістра містить 63 сторінки, 12 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 41 найменування, 5 додатків.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, підприємство, розвиток персоналу, ефективність, оцінка працівників.

ANNOTATION

Bohdan O.O.

FEATURES OF MANAGING THE ENTERPRISE'S PERSONNEL POLICY

(based on materials of "Budservice" LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of managing the personnel policy of the enterprise was studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphic methods were used.

The work reveals the essence and features of the enterprise's personnel policy, studies methodological approaches to its implementation at the enterprise, the personnel management strategy, and substantiates the organizational and applied principles of improving the management of personnel policy and the personnel management strategy of the enterprise in order to increase the efficiency of its activities.

The paper proposes new tools and recommendations based on an in-depth analysis of current trends in human resources management, providing an innovative approach to the formation of personnel policy, which contributes to increasing the efficiency and competitiveness of the organization.

It was concluded that in 2024 "Budservice" LLC carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow obtaining high results in managing personnel policy at the enterprise.

The master's qualification work contains 63 pages, 12 tables, 10 figure, a list of sources used with 41 names, 5 appendices.

Key words: personnel management, personnel policy, enterprise, personnel development, efficiency, employee evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	9
КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Економічна сутність поняття управління кадровою політикою підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності.....	23
Висновки до 1 розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА	28
УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
В ТОВ «БУДСЕРВІС».....	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз економічно-господарської діяльності ТОВ «Будсервіс».....	28
2.2. Основні напрями в кадровій роботі ТОВ «Будсервіс».....	35
2.3. Оцінка та організація процесу управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Будсервіс».....	42
Висновки до 2 розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ	50
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ	
ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
3.1. Проблеми ефективного реалізації управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Будсервіс».....	50
3.2. Обґрунтування економічної ефективності впровадження системи мотивації персоналу та HRM-системи з метою підвищення стабільності діяльності у ТОВ «Будсервіс».....	55
Висновки до 3 розділу.....	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Результати аналізу процесів становлення і розвитку теорії стратегії підприємства дають підстави для висновку про те, що довгостроковий успіх і прибутковість підприємства буде забезпечений постійним пошуком і створенням конкурентних переваг. При цьому способи досягнення поставлених цілей мають не меншу роль у забезпеченні стратегічного успіху підприємства, чим вдало поставлені цілі. Таким чином, підприємство – це об'єкт управління, що не може і не повинний формуватися довільно.

Сучасні умови господарювання створюють для українських підприємств несприятливе середовище для ведення бізнесу. Повномасштабне вторгнення, пандемія, високий рівень конкуренції змушують по-іншому підходити до вирішення питань організації діяльності, та створюють нові тенденції в управлінні персоналом.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від раціональності використання її ресурсів, особливо персоналу. Важливим є ефективний пошук нових працівників, процес адаптації, відповідність займаним посадам та загальне управління трудовими ресурсами. Ефективне управління кадровою політикою є одним із ключових елементів створення конкурентоспроможного підприємства. Завдяки кадровій політиці можна здійснювати поточне управління та будувати середньо- та довгострокові плани на майбутні періоди, попереджувати виникнення потенційних проблем. Також буде можливо забезпечувати гнучкість підприємства, підлаштовувати діяльність в залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів.

Станом на сьогодні, вітчизняне управління персоналом відстає у розвитку від європейських та американських країн. Необхідно по-новому розглядати цю галузь, проводити внутрішні аудити, моніторити стан кадрової політики загалом та її окремих елементів. Впроваджувати нові підходи та практики в управлінні кадровою політикою.

Значний вклад у дослідження даного напрямку внесли вітчизняні науковці: Щекін Г.В., Крушельницька О.В., Гаврилова Л.Г., Кравченко В.О.,

та інші. Серед іноземних дослідників можна виділити Morow, H., Hall, D., Hertzberg, F., Mausner, B. та інших.

Кадрова політика повинна бути націлена на залучення високопрофесійного, національно орієнтованого кадрового потенціалу України, здатного реалізувати свої творчі здібності на користь людини та на цій підставі, – всього суспільства через механізм відродження української державності. Тому одним з актуальних питань на всіх рівнях є вироблення стратегії управління кадровою політикою, формування єдиної ідеології роботи з кадрами, яка будується на передових наукових підходах, чітких принципах, обґрунтованих, вивіреніх практикою вимогах.

Отже, *метою кваліфікаційної роботи магістра* є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровою політикою підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких *завдань*:

- визначення теоретичних основ кадрової політики підприємства, а також методики та практики розробки і реалізації кадрової політики;
- визначити сутність поняття управління кадровою політикою підприємства;
- висвітлити методичні підходи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності;
- охарактеризувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «Будсервіс»;
- провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Будсервіс»;
- дослідити проблеми ефективної реалізації управління кадровою політикою підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність впровадження системи мотивації персоналу та HRM-системи з метою підвищення стабільності діяльності підприємства;
- дослідити вплив запропонованих заходів на управління кадровою політикою ТОВ «Будсервіс».

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Будсервіс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів щодо вдосконалення управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Будсервіс».

В процесі дослідження використанні наступні **методи**: аналіз літературних джерел – дозволив отримати теоретичну базу для розуміння основних концепцій, моделей та підходів до кадрового управління; аналіз нормативно-правових актів – допомогло визначити правову базу, вимоги та обмеження, які впливають на процес формування кадрової політики; статистичний аналіз – збір та аналіз статистичних даних, дозволило оцінити ефективність кадрової політики організації.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у XXI столітті. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 29 жовтня 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 41 найменування, загальна кількість сторінок основного тексту – 63 сторінки. Текст ілюстровано 12 таблицями, 10 рисунками та 5 додатками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття управління кадровою політикою підприємства

Підприємства є невіддільною частиною національної, економічної та соціальної системи й мають свої економічні, технологічні, виробничі та соціальні цілі. У той же час, кадрова політика підприємства є ключовою частиною системи управління організацією роботи, важливою умовою забезпечення досягнення цілей підприємства та підтримки його ринкової стабільності. Дослідження методів управління персоналом минулих періодів дозволяє стверджувати, що люди завжди розглядалися як допоміжні, другорядні фактори виробництва. Концепція сучасного управління персоналом визначає працівників як найважливіший і головний ресурс і цінність компанії. Тому необхідно розробити принципово новий підхід до управління персоналом. Останнім часом вітчизняні підприємства стикаються з проблемами виживання та можливостей розвитку в умовах епідемії, військових дій, жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку нових технологій.

Розробка, прийняття і реалізація державної кадрової політики у сучасній Україні обумовлені необхідністю суттєвої активізації та підвищення ефективності здійснення соціально-економічних, політичних і інших реформ українського суспільства, значного вдосконалення механізму його управління.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика являє собою розраховану на тривалий строк лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу

економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Кадрова політика – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це – одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язано з активізацією людського фактора, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [10].

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Вона визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [7].

Кадрово-інтелектуальні ресурси є базою для перетворення можливостей на здатності, та основою для залучення матеріальних та нематеріальних ресурсів. Трудові ресурси – це єдиний елемент із поміж усіх ресурсних складових, які можуть бути охарактеризовані через природні риси та здібності, цілі та мотиви [1].

Розглянемо детальніше визначення поняття управління кадровою політикою від різних науковців (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління кадровою політикою»

Автор	Визначення
Щекін Г.В [2]	Управління кадровою політикою - певний набір ключових моделей, цілей, принципів та уявлень, що визначають зміст та направлення роботи з персоналом на підприємстві і які, до того ж є пріоритетним напрямком розвитку.
Мельничук Д.П. Крушельницька О.В. [3]	Управління кадровою політикою – сукупність методів, принципів та форм механізму з формування, використання та відтворення персоналу, його розвитку, забезпечення мотивації, стимулювання та створення гідних умов праці.
Р. Бухнер [4]	Управління кадровою політикою – це частина загальної політики підприємства, яка охоплює організацію, планування потреб, та управління персоналом задля досягнення підприємством зазначених цілей.
Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. [5]	Процес управління кадровою політикою – це діяльність підприємства, яка націлена на побудову комплексної кадрової стратегії, яка повинна поєднувати різноманітні форми кадрової діяльності, плани використання працівників та стиль управління кадрами.
Дериховська В.І [6]	Управління кадровою політикою – функція, яка забезпечує створення кадрової стратегії підприємства, стимулює розвиток кожного працівника з урахуванням індивідуальних особливостей, заохочує до отримання колективних знань, а також мінімізує трудові затрати та створює сприятливий психологічний клімат на підприємстві.
Гаврилова Л. Г. [7]	Управління кадровою політикою – це цілісна система організаційних, соціальних, економічних, правових та мотиваційних, які забезпечують діяльність підприємства, завдяки раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства та реалізації стратегії управління кадрами.
Г. Мороу [8]	Управління кадровою політикою – складна, комплексна система процесів та практик, що охоплюють підбір, навчання та розвиток, мотивацію персоналу, а також управління ними та контроль з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.
Г. Гензбергер [9]	Управління кадровою політикою – цілісний процес що включає організацію, планування, координацію та контроль діяльності підприємства, щодо кадрових ресурсів (відповідно до стратегічних цілей).
М. Бірнс [10]	Управління кадровою політикою – процес розроблення та виконання плану дій, направлено на управління робочою силою підприємства, з метою продуктивної роботи працівників, розвитку їх компетенцій, задоволення їх потреб, задля досягнення стратегічних цілей компанії.

Загалом, проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «управління кадровою політикою», можна виокремити основні напрямки пояснення цього терміну. Найчастіше зустрічаються такі визначення:

- Система заходів компанії, що акцентує увагу на підборі та управлінні кадрами;
- Управління працівниками, які приймають активну участь у створенні цієї політики;

- Безпосередній процес (чи функція) управління персоналом підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що управління кадровою політикою – це система цілеспрямованих заходів, спрямованих на формування, розвиток та використання персоналу підприємства, які реалізуються через процес управління персоналом і базуються на принципах співробітництва та активного залучення працівників до її формування.

Метою кадрової політики є підвищення рівня професіоналізму та збереження кількості спеціалістів, необхідних для ефективної діяльності підприємства. Вона повинна вирішувати завдання створення позитивної атмосфери в колективі та використання потенціалу для професійного зростання.

Успішна кадрова політика базується насамперед на регулярному обліку та аналізі впливів навколишнього світу, адаптації виробництва до зовнішніх чинників. Розширює та посилює різноманітні функції управління персоналом.

Провідну роль відіграють стратегічні питання управління людськими ресурсами та перетворення їх у цілісну систему. У процесі управління персоналом необхідно об'єднати потреби ринкових партнерів і впорядкувати думки та дії всіх співробітників.

Термін «кадрова політика» може мати широке та вузьке значення.

В широкому значенні – це система усвідомлених та певним чином сформульованих та закріплених правил, норм, які приводять людський ресурсу відповідність із довгостроковою стратегією фірми. Нерідко при широкому розумінні кадрової політики необхідно звертати увагу на особливості реалізації власних повноважень та стиля керівництва. Не на пряму це знаходить своє відображення в філософії організації, колективному договорі та правилах внутрішнього розпорядку. Звідси бачимо, що всі заходи по роботі з кадрами – вибір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – можуть плануватися раніше та узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними задачами організації. У вузькому розумінні цього слова – це набір конкретних правил, привітань та заборон, які реалізуються, як в процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, також і у взаємовідносинах між робітниками та організацією в цілому [10].

В цьому розумінні слова, наприклад, «кадрова політика нашої фірми в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою», можуть використовуватись в якості аргументу при вирішенні конкретного кадрового питання.

Сьогодні вже ніхто не сумнівається, що талановиті працівники є найважливішим ресурсом підприємства та запорукою його стабільного становища та розвитку. Водночас, як економічний ресурс, співробітники компанії мають такі характеристики:

1. Ініціативність. У кожної людини завжди є особисті бажання і цілі розвитку, тому всі спроби керувати собою вони можуть сприймати крізь призму власних бажань та потреб, тому співробітники здатні аналізувати спрямовані на них дії і таким чином можуть допомогти керівництву досягти бажаних результатів, або ж навпаки, ускладнити їх досягнення.
2. В управлінні персоналом певною мірою залучені всі керівники та кадровики організації, що може бути джерелом деяких розбіжностей між виявленими виробничими потребами, побажаннями керівників і порадами спеціалістів.
3. Керівники та фахівці HR-відділу є кадровим персоналом підприємства, що призводить до підвищення суб'єктивного моменту управління цим ресурсом [12].

Зі статистичної точки зору кадри (працівники підприємства) мають структурно-кількісні характеристики, як загальні, так і індивідуальні. За типом посадових обов'язків, які виконує виробничо-промисловий персонал, співробітників поділяють на чотири підгрупи: службовці, управлінці, спеціалісти та робітничий персонал.

На переважній більшості підприємств, особливо середніх та великих, кадрова політика офіційно оголошується і відповідно закріплюється в загальнофірмових документах: колективних договорах, меморандумах, директивах, що регламентують найважливіші сфери управління персоналом. У малому бізнесі вона може існувати, як неофіційна система, тобто спеціально не розроблена на документальному рівні.

Основним завданням політики управління персоналом є забезпечення своєчасного і оптимального поєднання усіх процесів управління персоналом: набору, залучення, навчання, мотивації та сталого розвитку, згідно з чинним законодавством та потребами бізнесу.

Окрім загально фірмових кадрових документів важливим є трудовий договір. Він визначає на яких умовах будуть здійснюватися трудові відносини між роботодавцем і працівником: особливості оплати праці, надання соціальних гарантій, режиму робочого дня, форми працевлаштування (основне місце роботи чи сумісництво) та інше [14]. Зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на кадрову політику показано на рисунку 1.1.

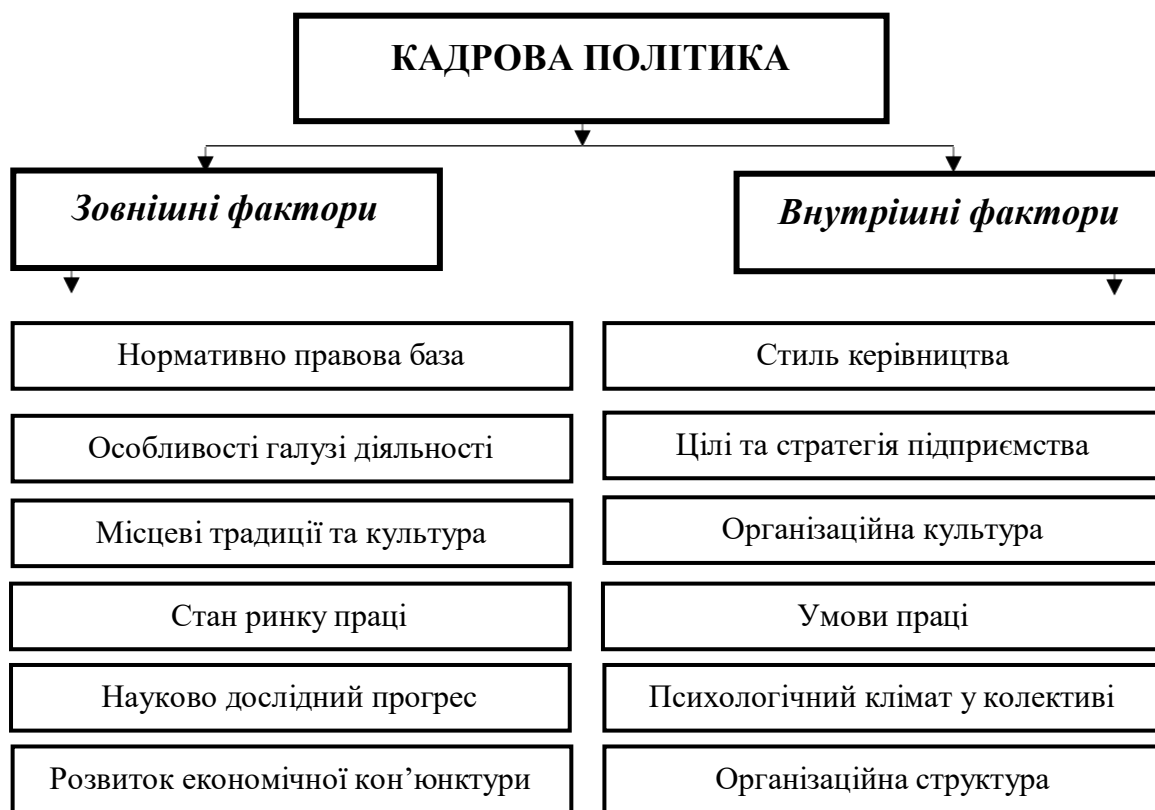


Рисунок 1.1 - Чинники, які визначають кадрову політику підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15,16]

До зовнішніх факторів, що впливають на формування політики управління персоналом підприємства, відносять: трудове законодавство держави та розвиток її економіки, науково-технічний прогрес, культурні особливості, поточний та прогнозний стан ринку праці та сфера діяльності підприємства.

Не менш вагомим і важливим є вплив внутрішніх чинників на формування політики управління персоналом підприємства.

Основою для формування HR-політики є цілі та стратегія підприємства. Реалізація цілей та завдань підприємства має бути інтегрована в систему управління кадрами, а також координувати дії з іншими підсистемами керівництва підприємством. Організаційна структура показує чисельність працівників у різних відділах і співвідношення між ними, визначає розмір системи управління персоналом, чисельність працівників відділу кадрів.

Побудова кадрової політики також залежить від особливостей методу управління підприємством, яке може бути централізованим (структурованим вертикально за ієрархією) або децентралізованим (горизонтальна співпраця).

Процес побудови сприятливого психологічного та морального клімату в колективі підприємства є важливою частиною проведення правильної кадрової політики. Даний фактор є рушієм підвищення продуктивності та ефективності праці, а також сприяє підвищенню задоволеності процесом праці з боку колективу [16].

За ступенем впливу керівництва підприємства на кадровий стан та ступенем відкритості зовнішньому середовищу в процесі пошуку та формування персоналу виділяють різні види кадрової політики (рис. 1.2).

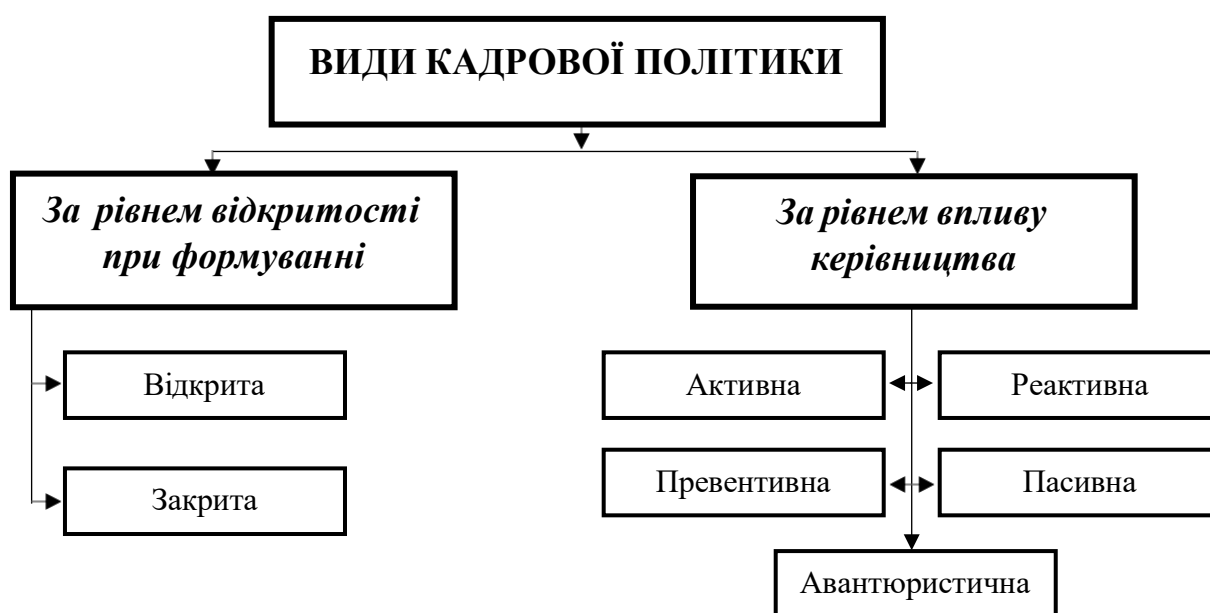


Рисунок 1.2 - Види кадрової політики

Джерело: побудовано автором на основі [17]

За ознакою «рівень впливу керівництва» виділяють наступні види політики управління персоналом: реактивну, превентивну, активну, пасивну та авантюристичну. Дослідимо кожен із зазначених видів кадрової політики докладніше.

Пасивна політика управління кадрами. З першого погляду, ідея пасивної політики може виглядати нелогічно. Але інколи можна зіткнутися з ситуацією, коли менеджери компанії не мають чіткого плану дій щодо персоналу і кадрова діяльність зводиться до усунення негативних факторів чи наслідків. Для підприємств такого типу характерна відсутність прогнозування кадрових потреб, засобів оцінки трудових ресурсів і персоналу, проведення діагностики поточного стану колективу. Керівництво, під час впровадження такого типу політики, працює з постійним екстремним реагуванням на проблемні ситуації, котрі час від часу виникають під час економічної діяльності, намагаються усунути їх будь-якими способами, часто не намагаючись розібратися в причинах та спрогнозувати потенційні наслідки.

Превентивна (профілактична) політика управління персоналом. Політика в прямому сенсі виникає саме тоді, коли менеджери підприємства мають доведений аналізом, детальний прогноз розвитку стану людських ресурсів. Проте підприємства, характерною ознакою яких є наявність профілактичної кадрової політики, не мають реальних засобів впливу. Відділи управління персоналу таких підприємств можуть не тільки діагностувати поточний стан персоналу, а й прогнозувати кадрове становище на середньострокову перспективу. План розвитку підприємства містить коротко- та середньостроковий прогноз потреби в робітниках, (у кількісному та якісному вимірі), а також визначає завдання покращення кадрового потенціалу. Головним проблемним завданням для цих підприємств є створення цільових програм з розвитку.

Активна політика управління кадрами. Даний вид характеризується ситуацією, коли апарат управління має не тільки прогноз потенційної ситуації, але і потужні важелі впливу на неї. HR відділ може розробити антикризовий кадровий план, постійно моніторити ситуацію, коригувати виконання плану

відповідно до поточного стану, внутрішньої та зовнішньої ситуації. При виконанні цих умов можна визначити активний тип кадрової політики.

Реактивна кадрова політика. Під час проведення цього виду політики менеджери підприємства відстежують симптоми негативних показників на виробництві, причини та обставини розвитку кризових ситуацій: різноманітних конфліктів між робітниками, відсутність необхідної кількості кваліфікованого персоналу для розв'язання поставлених завдань, відсутність достатньої мотивації для результативної роботи. Керівництво повинно вживати заходи для зменшення обсягів кризи, зосереджуючись на розумінні проблем з кадрами. HR відділи в таких підприємствах зазвичай мають засоби для проведення детальної діагностики ситуації та надання лише екстреної, хоч і дієвої допомоги. Кадрові питання виділяють саме в плануванні корпоративного розвитку, більшість проблем виникають на етапі створення середньострокових планів.

Авантюристична (ризикова) кадрова політика. Її основна складність полягає в способах спроб впливу на ситуацію без чіткого аналізу оцінок і обґрунтованих прогнозів розвитку. У такій ситуації дії, пов'язані з проведенням кадрової політики такого типу, ґрунтуються не на чітко сформованих підставах, а базуються більшою мірою на інтуїції менеджера та поточних емоціях.

Другою основою для виділення політики управління персоналом може бути рівень відкритості підприємства зовнішньому середовищу в процесі формування персоналу, її переважна орієнтація на внутрішні або зовнішні джерела кадрів. На цій основі традиційно розрізняють два види здійснення політики управління кадрами - закриту і відкриту.

Відкрита політика управління персоналом характеризується прозорістю підприємства для потенційних робітників будь-якого структурного рівня, чи відділу. Нові працівники можуть починати свою кар'єру з найнижчого рівня, або ж навіть відразу з рівня керівництва. Така кадрова політика характерна для сучасної автомобільної чи великої телекомунікаційної компанії, які готові залучити до себе спеціалістів інших підприємств, на будь-яку посаду, незважаючи на те, чи у них є досвід роботи у підприємствах такого типу чи

немає.

Закрита кадрова політика. Основна її характеристика, коли підприємство орієнтується лише на залучення нових людей з нижчих посад, а робота із заповнення вищих вакансій ведеться лише серед працівників підприємства. Політика такого типу характерна для компаній, які зосереджуються на створенні певного корпоративного клімату, розвитку особливого духу залученості до спільних цілей, а також підприємств, які відчувають дефіцит кадрів [18].

Кадрова політика, будь-якого підприємства повинна базуватися на загальних принципах, які представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Базисні принципи формування кадрової політики підприємства

Принцип	Характеристика
Комплексність	Робота з усіма категоріями співробітників та з усіма сферами кадрової діяльності.
Методичність	Проведення якісного аналізу різноманітних варіантів розв'язання проблем, особливо, якщо можливо застосувати різні методики.
Науковість	Правильне впровадження всіх новітніх наукових досягнень, може забезпечити зростання соціального та економічного рівня.
Системність	Беручи до уваги взаємозв'язок і взаємозалежність різних компонентів цієї роботи, потрібно враховувати соціальні та економічні наслідки (як негативні, так і позитивні), вплив тих чи інших заходів на поточну та майбутню ситуацію.
Ефективність	Усі витрати на здійснення заходів у цій сфері мають бути окупні завдяки економічній діяльності.

Побудовано автором на основі [19]

Загалом, можна зробити висновок, що кадрова політика (не зважаючи, якого виду вона на підприємстві) є «ядром», від якого залежать усі робітники, а також є точкою відліку для формулювання стратегії розвитку людських ресурсів компанії. Вона повинна не лише забезпечувати хороші умови для продуктивної роботи, а й створювати можливості для розвитку.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізація роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового

колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціопсихологічних;

- залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого – динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

- економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень [19].

У процесі формування кадрової політики компанії потрібно враховувати, наскільки вона буде гнучка, адже це важливий фактор в теперішніх умовах. Вона повинна бути стабільною, тому що стабільність це важливий фактор для робітників, а з іншого, формування політики управління персоналом повинно бути динамічне, підлаштовуватися під зміни, які вона не могла передбачити. Стабільними повинні бути ті аспекти, які зосереджені на інтересах співробітників і пов'язані з організаційною культурою підприємства. Формування кадрового потенціалу в галузі кадрової політики включає визначення принципів взаємодії структурних підрозділів, принципів розміщення кадрів, розробку методики оцінки трудового вкладу персоналу в ефективність праці та полегшення умов виробничої діяльності, визначення

характеру відносин між керівниками та підлеглими (стиль управління).

Водночас формуються основні правила безпеки та гігієни праці, а також принципи та методи вирішення й профілактики конфліктів.

Для створення ефективного механізму управління, кадрова політика підприємства повинна бути побудована та надалі удосконалена на основі різних, специфічних методів, які представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Методи побудови системи управління кадровою політикою

Метод	Характеристика
Проведення мозкових штурмів	Він передбачає мозковий штурм групи експертів і менеджерів щодо напряму розвитку механізму управління кадрами. Метод є ефективним тому, що ідеї, висловлені одним співробітником, призводять до нових ідей інших учасників, які, у свою чергу, породжують наступні ідеї, що призводить до потоку ідей. Метою мозкового штурму є виявлення найбільшої кількості варіантів покращення системи управління кадрами.
Метод аналогій	Основна ідея - застосування організаційних форм, які зарекомендували себе в інших системах управління кадрами з подібними організаційними та економічними характеристиками до системи, яку треба покращити. Його суть полягає в розробці нових ефективних рішень і визначенні обмежень і умов їх використання.
Балансовий метод	Основа цього методу - попередній досвід цієї системи управління кадрами в поєднанні з досвідом інших подібних системи.
Функціонально-вартісного аналізу	Забезпечує вибір потрібного варіанту побудови системи управління кадрами або виконання конкретної функції, яка дозволить отримати максимальні результати при мінімальних вкладеннях. Також виявить зайві або повторювальні адміністративні функції, завдання, які з певних причин не виконуються, дозволить визначити рівень децентралізації та централізації функцій управління кадрами. Даний метод визначає головні напрямки покращення управління кадровою політикою, дозволяє виявити недоліки та оцінити результати.
Експертно-аналітичний	Він заснований на участі в процесі висококваліфікованих фахівців з кадрової політики і бізнес-менеджерів. Важливим етапом цього методу є розробка форми, яка забезпечить систематичність, задокументованість та чітко виразить експертну думку та висновки.
Головних компонент	Відображає властивості десятків показників в одному індикаторі. Дозволяє порівнювати набір метрик однієї системи управління кадрами з набором метрик іншої подібної системи.
Нормативний	Використовує систему нормативів, де прописано зміст та склад функцій управління побудовою кадрової політики, необхідну кількість робітників, вимоги до побудови апарату управління кадрами та підприємством.

Джерело: систематизовано автором на основі [20].

У процесі управління кадровою політикою повинні бути враховані всі методи, за допомогою яких можна забезпечити найбільш ефективне використання психологічних і фізичних сил робітників. Це дозволяє

забезпечити якісне виконання трудових обов'язків, що в свою чергу допомагає підприємству досягти визначеної мети.

Основними елементами діяльності механізму управління кадрової політики є:

1. *Кадрове планування.* Визначаються потреби підприємства в персоналі, при цьому враховуються кількісні та якісні вимоги до нових працівників для кращої відповідності поточних та майбутніх потреб.
2. *Пошук та підбір кадрів.* Цей елемент складається із декількох етапів. Сюди включають визначення вимог до кандидата, його пошук та проведення подальшого відбору.
3. *Адаптація нових співробітників.* Проведення ознайомлення працівників з колективом, політикою, умовами праці, особливостями організаційної структури, технікою безпеки на підприємстві. Якщо новий працівник буде правильно ознайомлений з усіма аспектами роботи підприємства то його соціальна та психологічна адаптація пройде набагато швидше та легше.
4. *Професійне навчання та розвиток талантів.* На більшості підприємств використовують традиційні методи навчання та підвищення кваліфікації персоналу: безпосереднє навчання на підприємстві, курси в закладах освіти чи спеціалізованих установах. Зараз набуває поширення тенденція самоосвіти працівників та навчання за допомогою новітніх технологій.
5. *Оцінка та атестація працівників.* Проведення періодичної атестації дозволяє виявити рівень ефективності та професіоналізму співробітників і визначити потребу та напрямок додаткового навчання чи перекваліфікації.
6. *Управління колективною поведінкою.* Використання різних методів управління конфліктами у колективі для підвищення колективного духу та покращення мікроклімату у команді.
7. *Ведення кадрового діловодства.* Ведення кадрової документації, облік кількості прийняття, звільнення, навчання, атестації, стажування, переведення та пенсійного забезпечення.
8. *Оплата праці.* Забезпечення робітників конкурентною заробітною платою, яка повністю відповідає законодавству, досвіду та вмінням робітника та

його обов'язкам.

9. *Проведення політики добробуту.* Надання працівникам медичного страхування, соціальних пілг та створення умов праці, які будуть мотивувати робітників [21].

Зв'язок цих структурних елементів представлений на рисунку 1.3.

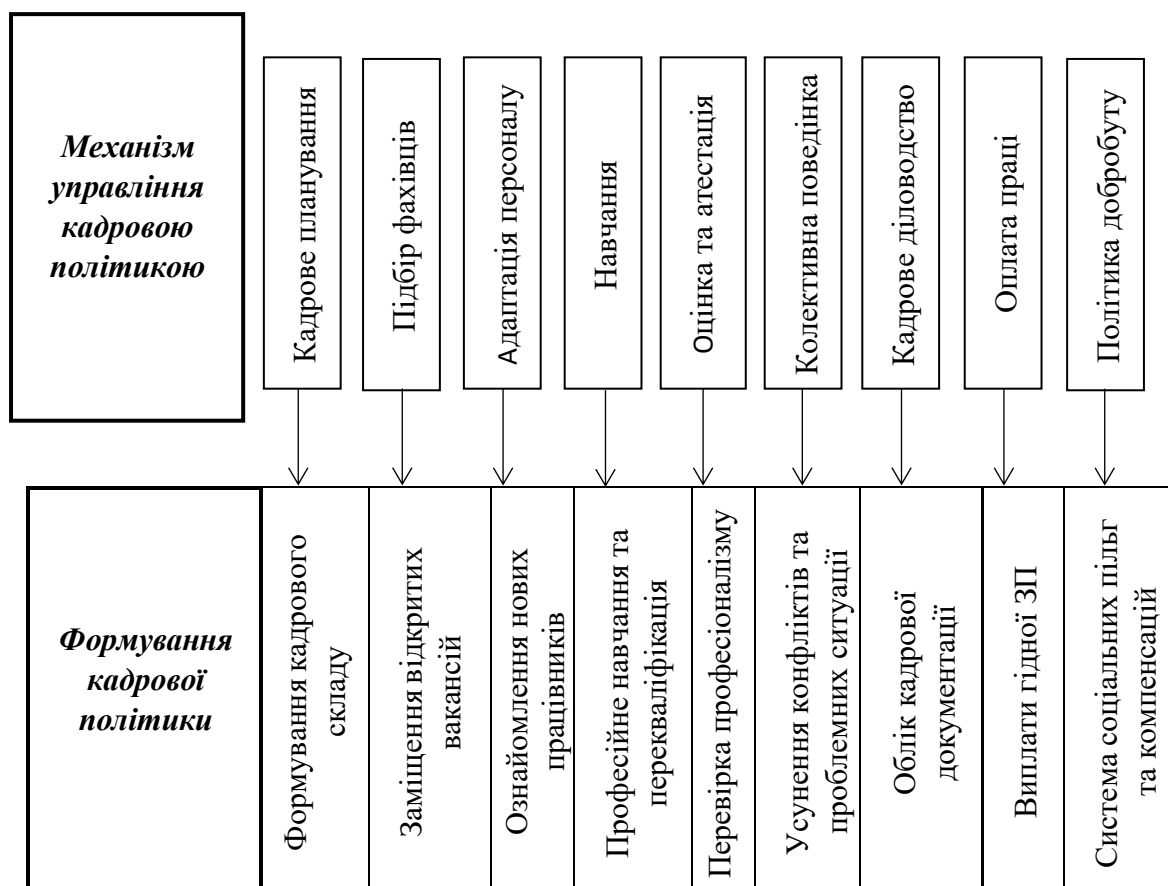


Рисунок 1.3 - Механізм управління та формування кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [21, 22]

Окремою частиною механізму управління кадровою політикою є антикризове управління. Кадрову політику в умовах кризи потрібно проводити дотримуючись таких вимог:

- провести скорочення різних рівнів управління, не лише працівників, які працюють на нижчих рівнях організації;
- подбати про покращення кадрового резерву топ менеджменту;
- врахувати залежність різних елементів організаційної структури підприємства під час процесу скорочення;
- обов'язково зберегти працівників, які становлять кадрове ядро;

- провести атестації під час якої виявити потенційно перспективних робітників і надалі просувати їх на вищі ланки управління;
- реалізовувати політику підвищення кваліфікації та перепідготовки, а також навчання нових робітників;
- пошук та найм спеціалістів з інших компаній;
- проводити централізоване фінансове управління для забезпечення накопичення необхідного обсягу коштів.

Отже, під час кризового періоду, в залежності від фази кризи та цілі управління варто застосовувати реорганізаційну, модернізаційну чи політику корегування, яка обирається в залежності від поточної ситуації та рівня впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства

Під поняттям оцінка кадрової політики розуміють діяльність уповноваженого персоналу, який її здійснює (адміністративних підрозділів, співробітників кадрових служб, представників фахових зовнішніх компаній) з визначення придатності тієї чи іншої особи виконувати покладені на неї посадові завдання, наявності якісних характеристик. Тільки чітко висунувши вимоги до якостей співробітника, можна правильно оцінити їх якість.

Виокремлюють різні підходи, щодо проведення ефективного управління кадрами і які реалізуються через специфічні форми (рис. 1.4). Завданням оцінювання кадрової політики є аналіз рівня забезпеченості кадровим резервом компанії, формування засад для підвищення ефективності діяльності, побудова прогнозу доцільності зменшення чи збільшення інвестицій у розвиток працівників, пошук співробітників, які мають потенціал зростання і які цим забезпечують стабільність діяльності підприємства. Кадрова політика також оцінюється з метою перевірки відповідності вимогам до освіти, знань і навичок роботи персоналу в їх галузі, для вдосконалення переліку кваліфікаційних характеристик, які повинні були б бути наявні в фахівців. А також для аналізу та вдосконалення шкали оцінювання та порівняння працівника.



Рисунок 1.4 - Форми та моделі ефективного використання кадрів

Джерело: побудовано автором на основі [28]

При аналізі ефективності кадрової політики підприємства, важливо враховувати ефективність керівного складу. Критеріями оцінки роботи менеджера у сфері кадрової політики є обізнаність у практичних і теоретичних питаннях відбору та ефективного управління трудовими ресурсами підприємства, уміння організовувати та спрямовувати роботу команд для ефективного досягнення поставлених цілей. Особливістю роботи менеджера є те, що його особиста частка у загальні результати виробництва оцінюється за результатами діяльності відділу чи підприємства, який він очолює (за трудовими показниками діяльності).

Якість управління значною мірою залежить від рівня освіти керівного складу. Потрібно перевірити відповідність між фактичним рівнем освіти кожного керівника та посадою, яку він займає, а також дослідити пов'язані з цим питання, такі як відбір персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, та

підготовкою нових кадрів. Щодо ефективності оцінки управління кадрами використовують такий методичний інструментарій, який представлений у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Методичний інструментарій оцінки ефективності управління кадрами

Назва	Характеристика
Тестування	Проведення оцінки працівників за допомогою тестових завдань (кваліфікаційних, освітніх та психологічних)
Оцінка на базі моделей компетентності	Оцінювання за допомогою математичних (формалізованих) моделей компетентності. Ці моделі складаються із системи оцінок, які мають значення для конкретного підприємства (найчастіше інтелектуальні та професійні).
Проведення інтерв'ю	Аналіз усних відповідей працівників. Опитування проводять спеціалісти з оцінки персоналу, які за результатами дають свої суб'єктивні висновки, щодо відповідності та правильності відповідей. Задають питання вузькоспеціалізованого характеру.
Оцінка критичної ситуації	Аналіз поведінки та способу вирішення типових виробничих ситуацій. Вони моделюються оцінювачем на базі конкретного підприємства.
Аналіз рейтингу	В залежності від мети проведення аналізу, експертом з оцінки розробляється шкала, на підставі якої і здійснюється оцінка. Працівником виконуються завдання, виставляються бали і порівнюються з еталонним результатом.
Проведення анкетування	Визначаються негативні і позитивні характеристики робітника шляхом заповнення анкет, які розробив експерт з оцінки.
Проведення спостереження за процесом роботи	Оцінка негативних факторів. Оцінювачем проводяться спостереження за специфічною поведінкою, стресовими ситуаціями, деструктивними діями, перенавантаженнями та шкідливими умовами праці.
Проведення ділових ігор	Аналізується поведінка конкретних працівників та колективу загалом під час їх участі в імітованих іграх.

Джерело: побудовано автором на основі [29]

В оцінюванні управління кадровою політикою також використовують і інші загальноекономічні методи, наприклад, SWOT-аналіз (табл. 1.5).

Аналіз, проведений за методом SWOT - це метод проведення стратегічного планування, який передбачає визначення факторів у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та групування їх у чотири категорії: слабкі сторони та сильні сторони, загрози та можливості [30]. Слабкі (W) і сильні (W) сторони внутрішнього середовища є факторами впливу при аналізі об'єкта (тобто фактори, на які може впливати об'єкт); загрози (Т) і можливості (О) є факторами зовнішнього середовища підприємства (тобто ті, що можуть і впливають на зовнішній об'єкт).

Таблиця 1.5 - Приклад SWOT аналізу при оцінці ефективності кадрової політики підприємства

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
• Високий рівень кваліфікації, освіти та досвіду працівників. • Чітко визначена кадрова політика. • Високий ступінь залученості та зберігання працівників на робочих місцях. • Регулярне навчання робітників. • Діючі системи підвищення кваліфікації. • Зростання ефективності роботи працівників. • Високий рівень використання трудового потенціалу кожного робітника.	• Низький рівень фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації. • Низька кількість програм з підвищення мотивації та гармонійного розвитку працівників. • Відсутність, або неефективність системи оцінки персоналу. • Відсутність необхідних компетенцій і досвіду в молодих фахівців. • Низький рівень зацікавленості співробітників у розвитку підприємства.
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
• Збільшення обсягу виробництва – додаткові робочі місця. • Впровадження новітніх технологій в систему управління персоналом. • Розвиток чи розробка систем мотивації та підвищення кваліфікації. • Укладання угод про дуальну освіту чи співпрацю з престижними навчальними закладами. • Доступність освіти (як державної так і комерційної). • Обмін спеціалістами з іншими країнами.	• Висока конкуренція у галузі чи на ринку кадрів. • Економічна нестабільність у галузі • Урбанізація населення (відтік молодих фахівців). • Погіршення соціальної інфраструктури регіону. • Зміни в законодавстві чи в системі державної освіти.

Джерело: розроблено автором

Станом на сьогодні важливим елементом оцінювання рівня управління персоналом є виникнення та впровадження у роботу електронних систем управління персоналом (HRM-систем), за допомогою яких можна легко та швидко досліджувати ключові показники [31].

Для покращення роботи з розвитку кадрів необхідно розробити, проаналізувати та впровадити пакет документів з управління кадрами та соціальним розвитком. Цей пакет повинен містити такі файли:

- Порядок оплати праці працівників.
- Керівництво підбором і призначенням персоналу.
- Положення про роботу з молодими спеціалістами з вищою та середньою спеціальною освітою.

- Положення про призначення та кадровий резерв на керівні посади.
- Положення про комісію з добору керівників і спеціалістів на керівні посади.

Наявність чи відсутність цих та інших документів також враховується у висновку про ефективність кадрової політики підприємства.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика визначається як система принципів, методів і форм організаційного механізму, спрямована на формування, розвиток та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивацію та стимулювання. Кадрова політика є важливим інструментом управління персоналом, який сприяє досягненню стратегічних цілей організації, розвитку суспільства і забезпеченню ефективного використання людських ресурсів.

Управління кадровою політикою – це комплекс заходів, які спрямовані на організацію, формування, використання, планування потреб та управління персоналом, з метою забезпечення стабільної діяльності та розвитку компанії.

Працівники є одним із головних ресурсів, запорукою ефективної діяльності та розвитку. Їх поділяють на різні категорії в залежності від посадових обов'язків. На співробітників та на кадрову політику загалом впливає ряд факторів, які поділяють на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх відносять фактори, на які підприємство не може вплинути, а саме економічна ситуація в країні, законодавство, культура, науковий прогрес. Внутрішні фактори підлягають управлінню та контролю з боку підприємства, до них належать умови праці, організаційна структура, мікроклімат у колективі, стратегія розвитку, стиль керівництва. За останнім фактором вирізняють різні види політики управління персоналом: пасивну, превентивну, активну, авантюристичну та реактивну.

Обов'язковим елементом аналізу господарської діяльності – проведення оцінки ефективності кадрової політики, яку здійснюють методом розрахунків ефективності управління трудовими ресурсами. Це дозволяє визнати поточний стан трудових ресурсів та відстежувати динаміку змін, для побудови прогнозів діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В ТОВ «БУДСЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз економічно-господарської діяльності ТОВ «Будсервіс»

ТОВ «Будсервіс» є підприємством, що належить до сфери будівельно-інвестиційної діяльності. Основною спеціалізацією компанії є виконання будівельних робіт, включаючи будівництво, реконструкцію та ремонт об'єктів різного типу.

Підприємство також займається:

- 27.12 – Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури,
- 33.12 – Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення,
- 33.14 – Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування,
- 43.29 – Інші будівельно-монтажні роботи,
- 46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту,
- 46.69 – Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням,
- 46.73 – Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням,
- 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля,
- 71.11 – Діяльність у сфері архітектури,
- 71.12 – Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах,
- 74.90 – Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

ТОВ «Будсервіс» має досвід і експертизу у будівельній сфері, що дозволяє їй здійснювати проекти будь-якої складності та розміру. Компанія працює з різними клієнтами, включаючи приватних осіб, комерційні організації та державні установи.

Завдяки своєму професійному підходу та використанню сучасних технологій, забезпечує якість та виконання проєктів в строк, враховуючи потреби та вимоги замовників.

Загальна характеристика ТОВ «Будсервіс» свідчить про його спеціалізацію в будівельній галузі та прагнення до якісного та професійного виконання проєктів будь-якої складності.

Для оцінки господарського стану та ефективності економічної діяльності ТОВ «Будсервіс» була проаналізована таблиця 2.1. Варто зазначити, що через початок повномасштабного вторгнення росії на територію України діяльність підприємства була призупинена. Тому дані за 2022 рік відсутні.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники господарської діяльності підприємства «Будсервіс»

Показники	Роки				Відхилення 2024 р. до 2021 р. (середньо-квартальний показник)	
	2021	2022	2023	2024	I+/-	в %
1. Обсяги господарської діяльності (валова продукція), тис. грн.: за рік, в т.ч. 1 квартал	106651	0	87203	17441		
	26663	0	21801	17441	-9222	65,4
2. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. за рік, в т.ч. 1 квартал	180550	0	177650	35530		
	45138	0	44413	35530	-9608	78,7
3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. за рік, в т.ч. 1 квартал	73914	0	90471	18094		
	18479	0	22618	18094	-384	97,9

Продовження табл. 2.1

4. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн. за рік, в т.ч. 1 квартал	180550	0	177650	35530		
	45138	0	44413	35530	- 9608	78,7
5. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.за рік, в т.ч. 1 квартал	106636	0	105901	17436		
	26659	0	26475	17436	- 9223	65,4
6. Податок на прибуток, тис. грн.за рік, в т.ч. 1 квартал	32499	0	31977	6395		
	8125	0	7994	6395	- 1729	78,7
7. Чистий прибуток, тис. грн.за рік, в т.ч. 1 квартал	32191	0	21346	4269		
	8048	0	5337	4269	- 3779	53,0
8.Середньооблікова чисельність працівників, чол.: за рік	111	0	104	81	-30	73,0
9.Середньорічна вартість, тис. грн.: - необоротних активів:за рік, в т.ч. 1 квартал	83702	0	60744	12149		
	20925,5	0	15186	12149	-8777	58,1
- оборотних активівза рік, в т.ч. 1 квартал	64194	0	66428	13286		
	16049	0	16607	13286	-2763	82,8
10. Фондовіддача (капіталовіддача)	2,16	0	2,45	2,38	0,22	110,2
11. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,81	0	2,67	2,55	-0,26	90,7
12.Продуктивність праці, тис. грн.: за рік, в т.ч. 1 квартал	1633,7	0	1711,2	438,6		
	408,4	0	427,8	438,6	30,2	107,4
13.Рентабельність господарської діяльності, %: за рік,	47,8	0	41,65	50,93	3,13	106,5

Складено автором на основі даних балансу підприємства

Аналізуючи наведені показники, можна зробити наступні висновки щодо господарського стану та економічної діяльності підприємства. Обсяги господарської діяльності (валова продукція) показують коливання протягом звітного періоду. Валова продукція зменшилась у 2021 році порівняно з попередніми роками, але після цього відновлювалась і зросла у 2023 році, і спостерігалось зниження в 2024 році.

Дохід від реалізації продукції також спостерігав коливання. Він зменшився у 2021 році, але знову показав ріст у 2023 році, наблизившись до рівня 2021 року, але в 2024 році спостерігалось помірне зниження.

Собівартість реалізованої продукції збільшилась протягом звітного періоду, досягнувши найвищого значення у 2023 році. Це може свідчити про зростання витрат на виробництво. Але повернулось до рівня 2021 року в 2024 році.

Чистий дохід від реалізації продукції показує коливання, проте загалом відображає позитивну динаміку, зростаючи з року в рік після зменшення у 2021 році.

Валовий прибуток також відображає коливання, проте він збільшився у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про покращення ефективності управління витратами.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування показує позитивну динаміку, збільшуючись у 2024 році порівняно зі значенням у 2021 році. Це свідчить про покращення фінансового результату підприємства після певних труднощів у попередньому звітному періоді.

Податок на прибуток також показує певні коливання, але загалом відображає збільшення у 2024 році порівняно з 2021 роком. Це може бути результатом змін в податковій політиці або зміни прибуткової бази підприємства.

Чистий прибуток підприємства також показує позитивну динаміку, зростаючи з року в рік після зменшення у 2021 році. Це свідчить про покращення фінансової результативності підприємства та його здатність до генерації прибутку.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилась протягом звітного періоду, що може свідчити про ефективнішу організацію робочих процесів та застосування автоматизації.

Середньорічна вартість необоротних та оборотних активів також показує коливання. Загалом спостерігається зниження значення необоротних активів протягом звітного періоду, що може свідчити про оптимізацію активів підприємства. Фондовіддача (капіталовіддача) показує певну стабільність та зростання протягом звітного періоду, що свідчить про ефективне використання капіталовкладень у господарську діяльність підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів також показує коливання, але загалом відображає зростання протягом звітного періоду. Це свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів підприємства.

Загальною тенденцією аналізу господарського стану та економічної діяльності підприємства ТОВ «Будсервіс» є певне зниження обсягів господарської діяльності та доходу в 2021 році, подальше покращення в 2023 році, відсутність діяльності в 2022 році та 2024 рік, який майже вийшов на показники 2023 року. Це може свідчити про адаптацію підприємства до змінних умов ринку та ефективне управління фінансами. Однак, варто звернути увагу на зниження валового прибутку у 2021 році, що може бути наслідком збільшення собівартості реалізованої продукції або зростання витрат.

Загалом, позитивною тенденцією є зростання чистого доходу та чистого прибутку протягом звітного періоду. Це свідчить про покращення фінансової стійкості та прибутковості підприємства. Також варто відзначити зменшення середньооблікової чисельності працівників, що може бути результатом оптимізації трудових процесів та зростання продуктивності праці.

У цілому, аналіз показників господарського стану та економічної діяльності підприємства ТОВ «Будсервіс» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Зниження обсягів господарської діяльності і доходу в 2021 році може бути наслідком впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність,

політичні чи соціальні зміни, а також вплив пандемії COVID-19 на галузь будівництва. Варто провести більш детальний аналіз цих факторів та їх впливу на підприємство.

2. Збільшення валового прибутку та чистого доходу в 2023 році свідчить про успішні заходи щодо оптимізації витрат, збільшення ефективності виробництва та покращення управління фінансами. Це може бути результатом впровадження нових стратегій продажу, зниження витрат на сировину або раціоналізації виробничих процесів.

3. Відсутність господарської діяльності і доходу в 2022 році пов'язаний з наслідком впливу зовнішніх факторів, а саме війни на галузь будівництва.

4. Показники, які продемонструвала компанія в 2024 році доволі непогані, якщо враховуючи відсутність діяльності в 2022 році та того, що через війну велика частка персоналу була змушена покинути підприємство з різних причин. Це може свідчити про гарне уміння підприємства адаптуватись до впливу зовнішніх чинників.

5. Негативний фінансовий результат в 2021 році може вказувати на проблеми у фінансовому управлінні, неефективне використання ресурсів або непередбачувані фактори, що впливають на діяльність підприємства. Рекомендується провести аналіз фінансових процесів та визначити можливі причини негативного результату для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

6. Зменшення середньооблікової чисельності працівників в період 2021-2024 рр. може свідчити про ефективну автоматизацію та впровадження нових технологій, що допомагають знижувати витрати та збільшувати продуктивність. Однак, слід забезпечити, щоб це зменшення не вплинуло на якість та результативність роботи підприємства.

7. Фондовіддача та коефіцієнт оборотності оборотних активів є показниками ефективності використання активів підприємства. За аналізований період спостерігається певна коливання цих показників. У 2021 році фондовіддача склала 2,16, у 2023 році - 2,45, а в 2024 році знизилось до 2,38. Це свідчить про поліпшення ефективності використання капіталу та

активів підприємства у звітному періоді, оскільки вище значення фондівдачі вказує на більш ефективне використання активів для генерації валового прибутку.

В цілому, аналіз господарського стану та економічної діяльності підприємства ТОВ «Будсервіс» дозволяє виявити певні позитивні тенденції, такі як зростання валового прибутку та чистого доходу в 2023 році та втримання цього рівня в 2024 році, покращення фондівдачі та коефіцієнта оборотності оборотних активів. Проте, необхідно також звернути увагу на негативні моменти, такі як зниження обсягів господарської діяльності, доходу та негативний фінансовий результат у 2021 році, що може вказувати на проблеми у фінансовому управлінні підприємством.

Для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства необхідно розглянути можливі шляхи покращення ефективності використання ресурсів. Наприклад, можна розглянути можливість зменшення витрат на операційну діяльність та підвищення продуктивності роботи працівників. Також необхідно активніше впроваджувати інноваційні технології та шукати нові ринки збуту, що дозволить розширити асортимент продукції та послуг та збільшити обсяги продажів [22].

Крім того, важливо забезпечити ефективне управління ризиками та мінімізувати можливі фінансові втрати, наприклад, шляхом відстеження та контролювання вартості запасів, забезпечення вчасної оплати заборгованостей та раціонального управління капіталом.

Взагалі, аналіз господарської діяльності підприємства є важливим інструментом для прийняття рішень та планування майбутньої роботи. Це дозволяє визначити слабкі місця та потенційні можливості для поліпшення ефективності використання ресурсів, збільшення доходів та зменшення ризиків.

Підприємство має завжди бути готове відреагувати на зміни в економічному, соціальному та технологічному середовищі, що ставить перед ним виклики щодо управління кадровою політикою. Діагностика та ідентифікація проблем у процесах кадрової політики на підприємстві

допомагає виявити такі проблемні сфери, як неефективний рекрутинг, недостатнє зберігання талантів, неадекватна система оцінки праці та недостатні можливості для розвитку співробітників. Це дозволяє підприємству залучати, утримувати та розвивати висококваліфікований персонал, покращувати процеси роботи та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

2.2. Основні напрями в кадровій роботі підприємства ТОВ «Будсервіс»

Кадрова робота – це, передусім, робота по підборі, розстановці, вихованню та навчанню кадрів. На підприємстві її веде відділ кадрів, керований начальником відділу кадрів, інспектори по кадрах робітників та інспектори по кадрах інженерно-технічних працівників. Відділ кадрів підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Керуючись ринковими принципами підбору та розстановки кадрів, він організовує роботу із забезпечення підприємства кадрами робітників, інженерно-технічних працівників та службовців необхідних спеціальностей і кваліфікацій у відповідності з планом по праці і заробітній платі [12].

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «Будсервіс»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	+/-		%	
				2023	2024	2023	2024
Загальна кількість працюючих, осіб	102	117	117	15	15	3,17	5,33
а) робітники	78	90	98	12	20	3,53	5,68
б) спеціалісти	11	12	16	1	4	1,96	7,69
в) службовці	10	10	12	0	2	0	4
г) керівники	2	4	4	2	0	6,25	0

Проаналізувавши дану таблицю, можна зробити висновок, що на підприємстві переважає категорія «робітники» (на 2023 рік – 90 осіб), яка постійно зростає: у 2023 році робітників збільшилося на 3,17%, у 2024 році на 5,33%. Найменшу ж кількість становить категорія «керівники» (на 2023 рік – 4 особи), збільшення відбулося лише у 2023 році – 2 особи (6,25%).

Аналіз чисельності працівників підприємства проводиться за такими показниками:

- Списковий склад працівників – показник чисельності працівників на певну дату звітного періоду. До його складу включаються: працівники, що не працювали з причин простою; прийняті на роботу з випробувальним терміном або на неповний робочий день; ті, що знаходяться у відрядженнях; ті, що працюють за вахтовим методом, виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру; працівники, прийняті для заміщення посад під час хвороби; студенти в період практики тощо;

- Середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості – використовується для визначення середнього рівня доходів працівників. При його обчисленні поряд зі штатними працівниками, які включаються у списковий склад підприємства, враховують працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах;

- Середньооблікова чисельність штатних працівників – показник, який застосовується для визначення чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності та ведення спостереження за змінами, які відбуваються на підприємстві у використанні робочої сили.

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається збільшення чисельності працівників. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства, збільшенням виробничих потужностей, що, в свою чергу, призведе до створення нових місць.

Для аналізу кадрової політики ТОВ «Будсервіс» були використані такі методи: аналіз кадрових документів; аналіз локальних нормативних актів; інтерв'ю з фахівцем з персоналу.

Кадрова документація в організації включає в себе:

1. Статут організації;
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
3. Штатний розпис;
4. Положення персоналу;
5. Посадові інструкції різних груп персоналу.

З проведеного аналізу можна охарактеризувати кадрову політику організації за основними областями управління персоналом.

Пошук і найм персоналу. Прийом нових співробітників на вакантні місця в організації здійснюється на підставі вивчення професійних якостей якості претендентів і їх досвіду роботи. Набір персоналу відбувається як на робочі спеціальності, так і на керівні посади. В організації існує плинність кадрів на всіх рівнях [28].

Для пошуку працівників використовують зовнішні та внутрішні джерела залучення. Розміщення вакансії відбувається на офіційному сайті ТОВ «Будсервіс» – у розділі «Вакансії». Також використовується розміщення оголошень в газеті, на трудових сайтах. Фахівець відділу персоналу дає оголошення у зазначених вище джерелах, запрошує кандидатів на співбесіду, перевіряє їх пакет документів і якщо все в порядку, то допускає до співбесіди з начальником відділу, який вже приймає остаточне рішення. На всі інші посади спеціаліст з кадрів проводить первинну співбесіду, а остаточну – начальники відділів і генеральний директор. Співбесіди на всі рівні проходять у вільній формі. Немає списку критеріїв для кандидатів.

При прийомі на роботу кожен співробітник оформляється відповідно до трудового законодавства. Кожен співробітник представляє такі документи:

- паспорт або інший документ, що засвідчує особу;
- трудова книжка, за винятком випадків, коли трудовий договір укладається вперше або працівник надходить на роботу на умовах сумісництва;
- документи військового обліку – для військовозобов'язаних та осіб, що підлягають призову на військову службу;

- документ про освіту та (або) про кваліфікацію або наявність спеціальних знань – при вступі на роботу, що вимагає спеціальних знань або спеціальної підготовки;

- інші документи, наприклад, довідку про відсутність (наявність) судимості.

При прийомі на роботу з новими співробітниками проводиться інструктаж. Співробітника знайомлять з цими правилами, з положенням про комерційну таємницю, з положенням про захист персональних даних, посадовою інструкцією, іншими локальними нормативними актами. Співробітник бере на себе зобов'язання про нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю організації. За розголошення комерційної таємниці співробітник притягується до дисциплінарної відповідальності, аж до звільнення.

Важливо відзначити, що оформленням кожного співробітника займається лише спеціаліст відділу кадрів, що є дуже великою і витратною в плані часу роботою. Також перевага надається співробітникам ззовні, навіть на керівні посади; підвищення своїх співробітників відбувається вкрай рідко.

Адаптація персоналу. Процес адаптації в ТОВ «Будсервіс» здійснюється інтуїтивно. Єдиної документально зафіксованої процедури в організації не розроблено. Тим не менш, процес адаптації умовно можна розділити на кілька етапів.

1. Вступний інструктаж проводить фахівець з персоналу, включає питання:

- загальне уявлення про організацію;
- організаційні особливості, правила внутрішнього трудового розпорядку.
- положення про відділ, посадова інструкція;
- взаємодія з іншими відділами та організаціями.

2. Інструктаж з охорони праці.

3. Стажування.

4. Перевірка знань (для офісних працівників) проводиться через місяць

після початку роботи, керівником структурного підрозділу з метою з'ясування рівня отриманих навичок для виконання робіт на посаді.

Цей процес адаптації підходить для робітничих професій, але для офісних працівників (менеджери, юрист) є деякі труднощі, так як певні відділи представлені однією людиною та інститут наставництва тут не застосовується. В інших випадках інтуїтивно застосовується метод наставництва, але виключно стосовно робочих завдань. Проте, в організації існує проблема: багато хто з офісних працівників йдуть з організації, пропрацювавши в ній менше п'яти років [21].

Навчання та розвиток персоналу. Навчання, перевірка професійних знань і знань з техніки безпеки в структурних підрозділах проводиться в таких випадках:

- при вступі на роботу;
- при переміщенні на нову посаду;
- коли у працівника виявлено недоліки в роботі, при неякісному виконанні ним службових обов'язків;
- при зміні діяльності;
- для підвищення професійного рівня.

Загальне керівництво та відповідальність за правильну організацію навчання працюючих покладається на директорів за напрямками і керівників структурних підрозділів. Директори напрямів, керівники структурних підрозділів спільно з відділом кадрів проводять періодичну оцінку та аналіз стану трудових ресурсів та рівень їх кваліфікації.

Лінійні керівники (начальники відділів) особисто здійснюють початкову оцінку діяльності своїх працівників.

Відповідальність за своєчасне та якісне проведення навчання, інструктажів з техніки безпеки, охорони праці та перевірку рівня кваліфікаційних знань, покладається на керівників структурних підрозділів. Контроль за своєчасним та якісним проведенням навчання працюючих, інструктажів з техніки безпеки та охорони праці, перевіркою рівня кваліфікаційних знань покладається на відділ кадрів.

Навчання працюючих, перевірка кваліфікаційних знань повинна проводитися відповідно до графіків і програм, розроблених керівниками за напрямками та керівниками структурних підрозділів. Навчання за рівнями дії поділяється на: підвищення кваліфікації, перепідготовку; атестацію; переатестацію. Безперервне професійне навчання працівників включає в себе інструктаж та підвищення кваліфікації.

Просування персоналу. Просування персоналу – це процес, який відбувається внаслідок заміщення вакансій, що відкриваються своїми, «вирощеними» в даній організації, кадрами. Здійснювати кар'єрне зростання співробітників дозволяють грамотно побудовані програми навчання персоналу, а також правильна оцінка та розстановка кадрів в організації. В ТОВ «Будсервіс» дані практики не реалізуються.

Стимулювання персоналу. Для співробітників ТОВ «Будсервіс» застосовується відрядно-преміальна оплата праці. Встановлено окладну частину та преміальну. Преміальна частина оплати праці співробітника залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості і якості витраченої праці та максимальним розміром не обмежується.

У разі виникнення надзвичайних обставин працівникам може бути виплачена матеріальна допомога. Матеріальна допомога виплачується з власних коштів підприємства на підставі наказу (розпорядження) керівництва з особистої заяви співробітників.

Для заохочення співробітників, які сумлінно виконують трудові обов'язки, за тривалу і бездоганну роботу та інші успіхи, застосовуються такі види нематеріального стимулювання:

- 1) оголошення подяки;
 - 2) видача премії;
 - 3) нагородження цінним подарунком;
 - 4) нагородження почесною грамотою.
- Допускається одночасне застосування кількох видів заохочень.

Охорона праці. Охорона праці в ТОВ «Будсервіс» здійснюється відповідно до Кодексу законів про працю України та національного стандарту

охорони праці. Охорона праці на підприємстві ТОВ «Будсервіс» проводиться для досягнення наступних цілей:

- зберегти життя і здоров'я співробітників;
- забезпечити відповідність діяльності організації трудовому законодавству;
- залучити співробітників до участі в управлінні охороною праці за допомогою необхідного ресурсного забезпечення та заохочення такої участі;
- сприяти запобіганню подій та випадків погіршення стану здоров'я працівників, виробничого травматизму та професійних захворювань (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз кадрової стратегії ТОВ «Будсервіс»

Область управління персоналом	Особливості	Вид кадрової стратегії
Підбір і відбір	Виконується прийом на посади середньої та вищої ланки	Відкрита
Адаптація	Відсутність колективного духу, наставництво не розвинуто	
Навчання і розвиток	Акцент зроблено на професійні знання та вміння	
Просування кар'єрними сходами	Дуже рідко	
Стимулювання та мотивація	В основному використовуються матеріальні стимули	

На підставі аналізу основних галузей управління ТОВ «Будсервіс» можна дійти висновку про переважний тип кадрової стратегії:

- в організації не розвинене просування своїх співробітників;
- співробітники на керівні посади частіше наймаються «ззовні»;
- в організації переважає матеріальне стимулювання;
- в організації відсутній кадровий резерв.

Також проаналізовано реалізовану в ТОВ «Будсервіс» кадрову політику на предмет відповідності іншим вимогам.

1. Усвідомленість. Кадрова політика дійсно вибудовується відповідно до існуючих у компанії локальних нормативних актів і кадрових документів компанії.

2. Логічність – послідовність і не суперечливість. Кадрова політика не суперечить цілям організації.

3. Гнучкість. Кадрова політика враховує інтереси персоналу.

4. Відповідність етичним нормам. Етичні норми дотримуються.

5. Законність. Робота з кадрами повністю здійснюється відповідно до чинного законодавства України, дискримінація не допускається.

Таким чином, наявність низки проблем зумовлює недосконалість кадрової політики в різних галузях управління персоналом підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Реальний тип кадрової стратегії ТОВ «Будсервіс»

Характеристика	Особливості	Тип кадрової стратегії
Цілі управління персоналом	Не сформульовані (фактично відсутні)	Превентивна
Моніторинг факторів зовнішнього середовища	Не виконується	
Програма дій у відношенні персоналу	Немає чітко вираженої програми	
Сутність кадрової роботи	Рутинна робота з документами	

Можна зробити висновок, що кадрова політика на підприємстві в більшій мірі є відкритою пасивною (немає чітко вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до роботи з документами та іншим рутинним завданням), в той час, як найбільш сприятливим для сфери будівництва є закритий превентивний тип. Кадрова політика в ТОВ «Будсервіс» не відповідає вимогам адекватності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Недосконалості кадрової політики потребують удосконалення за основними областями управління персоналом.

2.3. Оцінка та організація процесу управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Будсервіс»

Кадрова політика ТОВ «Будсервіс» проводиться з метою забезпечення усім працівникам рівні умови праці, права, та можливості кар'єрного зростання та розвитку.

Розглянемо основні аспекти проведення кадрової політики на підприємстві.

Заробітна плата. Усі працівники забезпечені гідною оплатою праці, яка відповідає принципам відкритості та єдиним правилам. У зв'язку з визначними подіями чи досягненнями виплачуються премії (додаткові матеріальні стимули). Надається матеріальна підтримка для співробітника у випадку надзвичайної ситуації чи складних життєвих обставин.

Оцінювання роботи та навчання. На підприємстві діє система оцінювання кількісних та якісних показників роботи співробітників. За допомогою цієї системи можливо оцінювати якість та ефективність роботи працівників, підвищувати мотивацію кадрового складу, покращувати комунікацію, удосконалювати виробничу складову, аналізувати процедуру найму робітників, скорочувати плінність кадрів.

Регулярно проводяться професійні навчання для різних груп персоналу, наприклад:

- «Робота з супротивом персоналу» (Технології зросту) – для менеджерів;
- «Холодні дзвінки» (Технології росту) – менеджери відділів;
- Профільне навчання для працівників.

Окрім професійного навчання, робітники регулярно проходять курси, складають іспити для підтвердження знання принципів, положень та правил у сфері охорони праці. За це відповідають спеціалізовані навчальні заклади.

Умови роботи. Кожне робоче місце відповідає усім стандартам техніки протипожежної безпеки. У кабінетах та приміщеннях використовується якісне освітлення, оснащенні комфортними меблями. На території офісу є окремі приміщення для харчування співробітників. У робочих зонах є кімнати особистої гігієни та кімнати відпочинку.

Автомобільний парк, яким забезпечене підприємство регулярно проходить технологічні огляди, у кожного транспортного засобу є супровідна технічна документація. Технічний персонал забезпечений зручними наборами

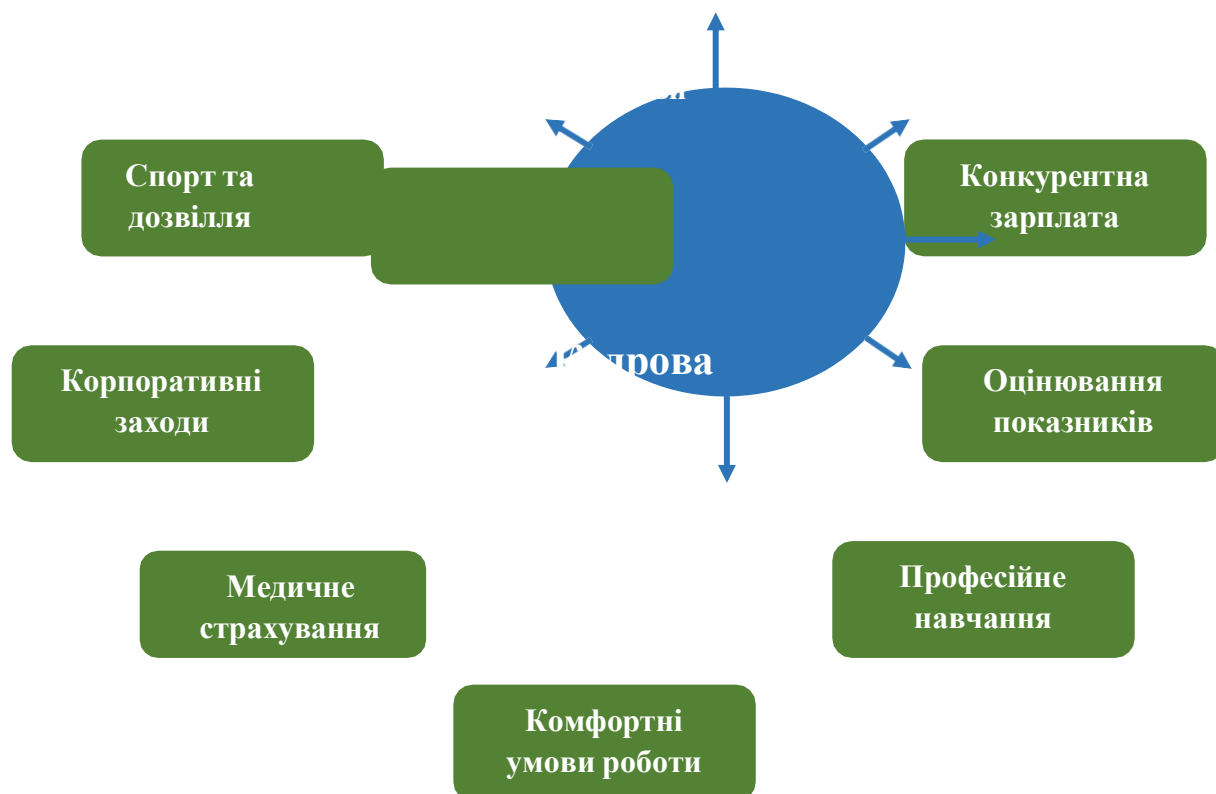


Рисунок 2.1 Складові кадрової політики ТОВ «Будсервіс»

Джерело: побудовано автором

одягу для різних сезонів.

Відповідно до різних посад та видів робіт діють інструкції з охорони праці. Також діють загальні інструкції з надання першої медичної допомоги, забезпечення протипожежної безпеки, вступного інструктажу для нових працівників, з попередження дорожньо-транспортних пригод та інші інструкції та положення. Кожен новий працівник проходить обов'язковий вступний інструктаж та навчання з охорони праці (графік та навчання можуть змінюватися в залежності від обов'язків та посади).

Завдяки системі медичного страхування, проблеми зі здоров'ям працівників часто виходить попереджувати та потім вживати потрібні заходи з профілактики та лікування. Кожен співробітник проходить обов'язкове, щорічне, медичне обстеження.

Корпоративна культура. ТОВ «Будсервіс» використовує корпоративну інформаційну мережу. Підтримуються соціальні контакти, зв'язки у соціальних

мережах. Як мінімум двічі на рік: на день народження підприємства та на Новий Рік проводяться загальнокорпоративні заходи для усього персоналу.

Активно розвивається екологічний напрямок діяльності. У ТОВ «Будсервіс» запроваджено практику зелених ініціатив. Підприємство звертає увагу на екологічність своєї діяльності й цей напрям впливає на працівників. Запроваджуються сучасні енергоощадні технології, економні системи опалення, лампи денного світла. Персонал та підприємство дотримується політики сортування сміття. Папір використовується лише за потреби визначеної законодавством. На території проводяться висадки дерев та відновлення ґрунту.

Під час повномасштабного вторгнення, кадрова політика підприємства пережила цілу низку змін. Протягом декількох днів встановлювався зв'язок з працівниками, які залишили свої домівки у перші дні війни. Першочерговими заходами, які були впроваджені під час першого тижня військових дій стали:

- Налагодження стабільної комунікації з усіма працівниками;
- Виплата авансованих платежів та заробітної плати;
- Дотримання соціальних гарантій.

Крім того, професійне навчання працівників не припинялося, а проводилося в онлайн форматі, що дозволяло забезпечити доступ до нього як працівників, які залишилися на території України, так і тих, які виїхали за кордон (даний формат навчання вперше широко почав застосовуватися у компанії під час пандемії COVID-19). Освітні програми постійно вдосконалюються та модифікуються відповідно по актуальних потреб.

Оцінимо ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Будсервіс» за допомогою даних про чисельність персоналу, рух особового складу та показники ефективності.

Станом на 31 грудня 2022 року облікова кількість штатних працівників підприємства становила 102 працівники.

Найбільші зміни спостерігаються у 2023 році, де штат збільшився на 15 осіб відносно попереднього року (приріст 3,17 %), це пов'язане з розширенням будівельної мережі підприємства.

У 2022, не зважаючи на складну суспільно-економічну ситуацію, кількість працівників також збільшилася на 1 особу (приріст 0,98%).

У гендерній структурі працівників зберігається сталий розподіл: відсоток чоловіків у різні роки становить 79,8-84,4%, а кількість жінок 15,6-20,2%. Дана нерівномірність зумовлена специфікою діяльності підприємства сильно не змінюється по роках (рис. 2.2).

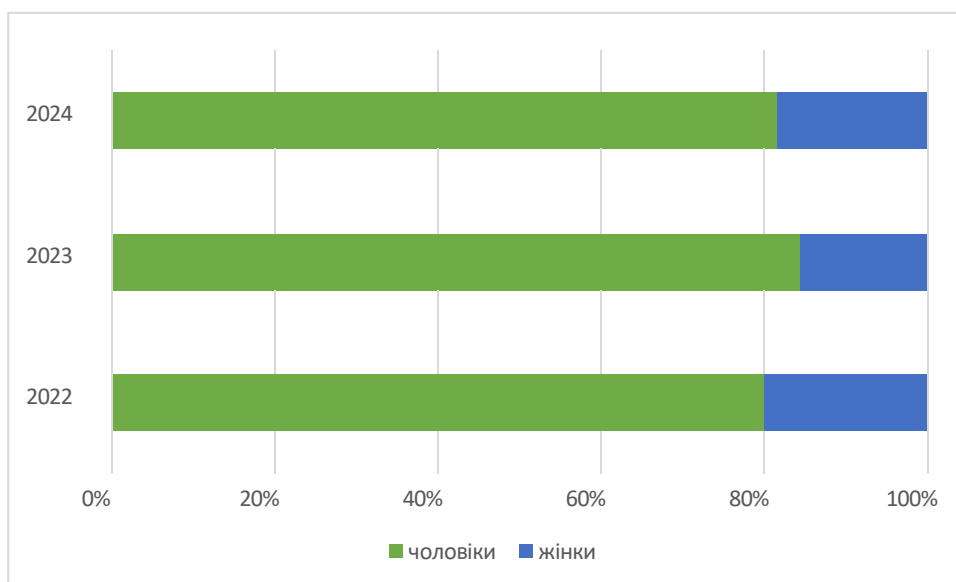


Рисунок 2.2 – Гендерна структура персоналу ТОВ «Будсервіс»

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про управління підприємства

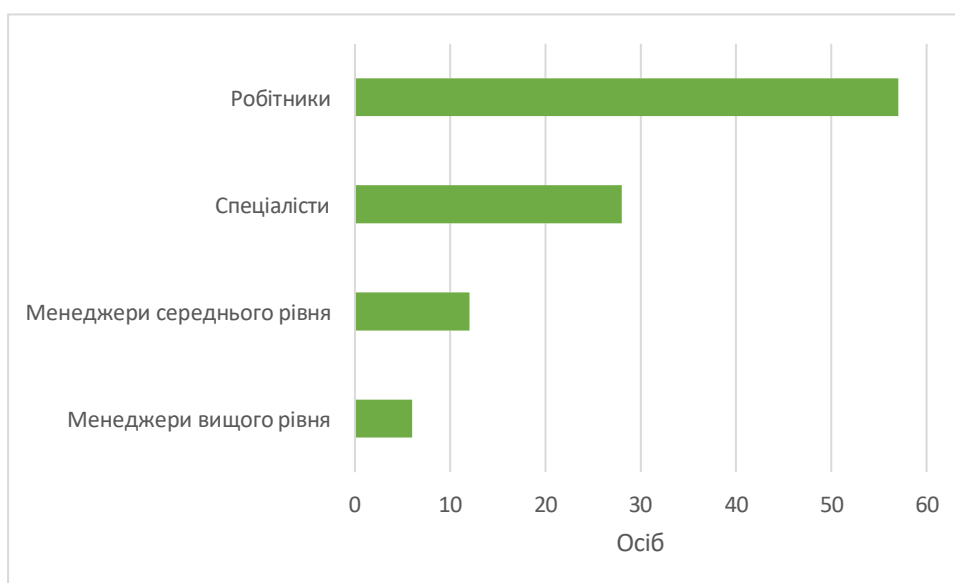


Рисунок 2.3 – Кількість працівників за категоріями ТОВ «Будсервіс», осіб

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Крім того, у ТОВ «Будсервіс» стабільно працює 1 робітник, у якого встановлена інвалідність, та ще 3 працівники з додатковими гарантіями в працевлаштуванні. А кадрова політика проводиться такими методами, щоб забезпечувати усім працівникам рівні можливості розвитку, умови праці та права.

Показник продуктивності праці, який показує кількість виготовленої продукції на одного працівника суттєво зростає у 2021 році, у період відновлення після кризи COVID-19, але у 2022 році суттєво знижується через воєнний стан.

За коефіцієнтом плинності кадрів, ми можемо зробити висновок про рівень кадрової безпеки підприємства. У 2022 та 2023 роках підприємство знаходилося у зоні абсолютної кадрової безпеки (значення показника не перевищувало 0,052), а у 2024 році на рівні задовільної безпеки (до 0,102) [40].

Середня заробітна плата співробітника ТОВ «Будсервіс» у 2022 році становила 35763 гривні. У 2023 році показник збільшився майже вдвічі, і становив 72599 гривень, але вже у 2024 знизився до 56745 гривень, хоча це більше ніж у 2022 рік. Як бачимо, значення суттєво вищі за мінімальну та навіть середню.

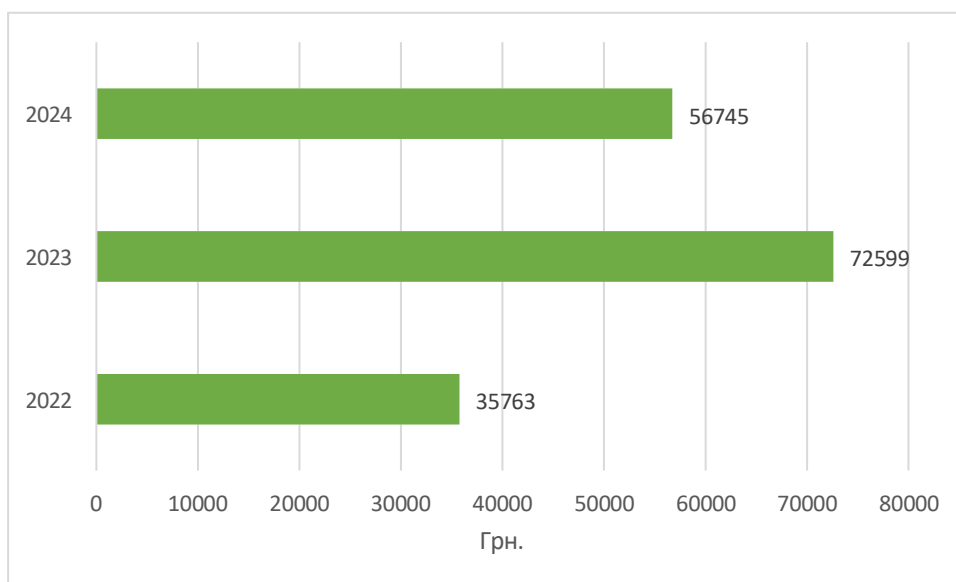


Рисунок 2.4 – Середні витрати на оплату праці одного працівника, грн

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про управління підприємства

заробітну плату. Частково це пояснюється врахуванням у розрахунок усіх категорій працівників, але загалом на підприємстві достойні виплати.

На основі розрахунків опишемо загальний напрямок розвитку планування з праці на наступний рік:

1. *Цілі та завдання планування праці та заробітної плати на наступний рік:*

- Підвищення продуктивності праці;
- Зменшення плинності кадрів;
- Підвищення середньої заробітної плати;
- Збільшення чисельності працівників;
- Аналіз ефективності використання інших форм та систем оплати праці.

праці.

2. *Планування умов праці:*

- Удосконалення системи мотивації працівників;
- Проведення професійного навчання працівників;
- Організація системи охорони праці.

3. *Планування заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу:*

- Покращення системи преміювання за результатами праці;
- Проведення конкурсів професійної майстерності.

4. *Перелік заходів з підвищення ефективності використання робочого часу для ТОВ "Будсервіс":*

- Удосконалення та розширення системи матеріального та морального стимулювання працівників;
- Оптимізація системи електронного документообігу;
- Перехід на електронні системи управління.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Будсервіс» сумлінно займається управлінням кадровою політикою. Підприємство забезпечує хороші умови роботи, гідну заробітну плату, активно розвиває корпоративну культуру – працівники разом святкують традиційні свята.

У ситуації нестабільного ринкового середовища проведення оцінки

роботи персоналу підприємства стає одним з основних факторів, які визначають подальший її розвиток. Саме тому у ТОВ «Будсервіс» ставиться мета розробки конкретних, практичних пропозицій щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою, спрямовані на зростання ефективності праці співробітників підприємства.

Висновки до розділу 2

В рамках аналізу стану підприємства ТОВ "Будсервіс" та управління процесами кадрової політики були проведені дослідження та виконані аналітичні процедури з метою отримання об'єктивної картини ситуації. Загальна характеристика підприємства та аналіз його господарського стану та економічної діяльності надали нам уявлення про ситуацію на підприємстві.

Кадрова політика на підприємстві характеризується як відкрита пасивна, з недостатньо чіткою програмою дій щодо персоналу. Недосконалості кадрової політики потребують удосконалення у різних сферах управління персоналом. ТОВ "Будсервіс" використовує зовнішні та внутрішні джерела для пошуку працівників, включаючи розміщення вакансій на офіційному сайті та в газетах та сайтах з працевлаштування.

Важливу роль на підприємстві відіграють систематична оцінка кадрів і атестації співробітників, що сприяють розвитку їх творчої активності та визначенню потреб у підвищенні кваліфікації.

Враховуючи ці висновки, ТОВ «Будсервіс» варто продовжувати удосконалювати свою діяльність, звертаючи увагу на ефективність політики ціноутворення, впроваджувати нові технології та активізувати кадрову політику з метою забезпечення стабільного розвитку і зайнятості, а також збереження свого статусу на ринку. Подальші кроки повинні включати розробку та впровадження стратегій та політик, спрямованих на збереження та розвиток персоналу, а також вдосконалення системи управління кадровою політикою з метою покращення продуктивності та забезпечення стабільності на підприємстві.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Проблеми ефективної реалізації управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Будсервіс»

На сьогодні управління кадровою політикою ТОВ «Будсервіс» є одним з основних завдань підприємства. Ефективна політика управління персоналом є важливим елементом у досягненні стратегічних цілей та цілей сталого розвитку підприємства (рис. 3.2). Тому важливо звертати особливу увагу на проблеми управління кадрами.



Рисунок 3.1 - Схема реалізації управління кадровою політикою ТОВ «Будсервіс»

Джерело: складене автором

Після проведення аналізу кадрової політики, можна виокремити основні проблеми. Підприємство виплачує премії та надає матеріальну підтримку, проте відсутня система мотивації працівників у широкому розумінні. Є багато категорій працівників, обсяги та якість роботи яких можна

вимірювати за допомогою спеціальних показників та на основі них виплачувати заробітну плату. Система оцінювання застосовується лише для працівників відділу продажів та ремонту техніки, але перелік показників потрібно розширити, для підвищення мотивації та продуктивності праці. Потрібно також вимірювати обсяги роботи інших аспектів діяльності і відносно них розраховувати виплати.

Саме від недосконалості системи мотивації та відсутності особливого підходу знижується продуктивність та зростає плинність кадрів. Основними особливостями забезпечення високого рівня мотивації є: використання методів соціології (анкетування, інтерв'ю) для визнання особливих потреб, забезпечення справедливої винагороди за виконану роботу, позитивний мікроклімат колективу, професійний та особистий розвиток, забезпечення відчуття причетності до компанії, самомотивація [34].

Також у ТОВ «Будсервіс» слід підвищити ефективність атестації працівників управління, а 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.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинен бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками. Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв – це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільне висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої

активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації роботи з резервом по його підготовці та навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами та переліком вимог, які висуваються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни.

При комплектуванні кадрового резерву необхідно брати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, увага до людей, організаторські здібності та спеціальні знання. Кадровим органам підприємств необхідно знати, що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів в ефективності виробництва [30].

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення керівних кадрів і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Це дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидату легше увійти в курс життя колективу і розв'язуваних ним завдань [16].

Необхідно також мати на увазі, що висування своїх працівників на більш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства, то і передового досвіду та свіжих думок. Але призначення кандидата ззовні буде правильно зрозумілим колективом фірми тільки в тому випадку, якщо він буде вигідно відрізнятися за своїми діловими якостями від кандидатів – працівників даного підприємства. Тому підбір і призначення на посаді керівників-кандидатів з інших підприємств і організацій, як правило, повинні відбуватися шляхом виборів на конкурсній основі.

Варто звернути увагу також на питання, пов'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщається. Придатність кандидата на посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей. При підборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів в разі такої потреби необхідно пред'являти йому кваліфікаційні вимоги не тільки з погляду освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, але і наявності такої якості, як уміння працювати з людьми.

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасним вимогам організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців підприємства, що має свої особливості. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому що лише вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній виробничій обстановці [24]. Тому в освітньому процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід.

Освітній процес у системі підвищення кваліфікації повинен сполучити проблемні лекції з акцентуванням уваги на проблемах, висунутих економічною реформою, з навчанням практичним прийомам дії керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, виробляючи в них нові методи, нові підходи до практичної діяльності.

Для цієї мети широко використовуються активні та інтерактивні методи навчання: ділові ігри; аналіз конкретних ситуацій; виїзні заняття на передові підприємства галузі; обговорення проєктів; дискусії тощо.

Наступною проблемою є недосконала організаційна структура підприємства, адже на долю керівника відводиться багато навантаження та обов'язків, як наслідок, відносно низький рівень зв'язку з підлеглими. Потрібно розширити повноваження функціональних керівників та донести інформацію до співробітників, щоб кожен чітко розумів підпорядкування та в разі необхідності міг легко звернутися до безпосереднього керівника.

Також недостатньо проводиться моніторинг настрою та побажань працівників, тому регулярні опитування покращують рівень поінформованості про актуальні проблеми в колективі. Менеджерам з персоналу потрібно зайнятися моніторингом самопочуття працівників і проводити його щомісяця, особливо важливо це зараз, під час повномасштабної війни та нестабільної економічної ситуації.

Ведення зрозумілого та легкого в користуванні корпоративного календаря дозволить підвищувати професійний рівень персоналу за рахунок актуальних тренінгів та професійного навчання [35].

Незважаючи на низький коефіцієнт плинності кадрів, потрібно покращувати процес підбору персоналу. Створити базу кандидатів, щоб за нагальної потреби не наймати некваліфіковану особу. Також, необхідно детально прописувати у вакансіях усі посадові обов'язки для майбутніх працівників, щоб у майбутньому не виникало непорозумінь.

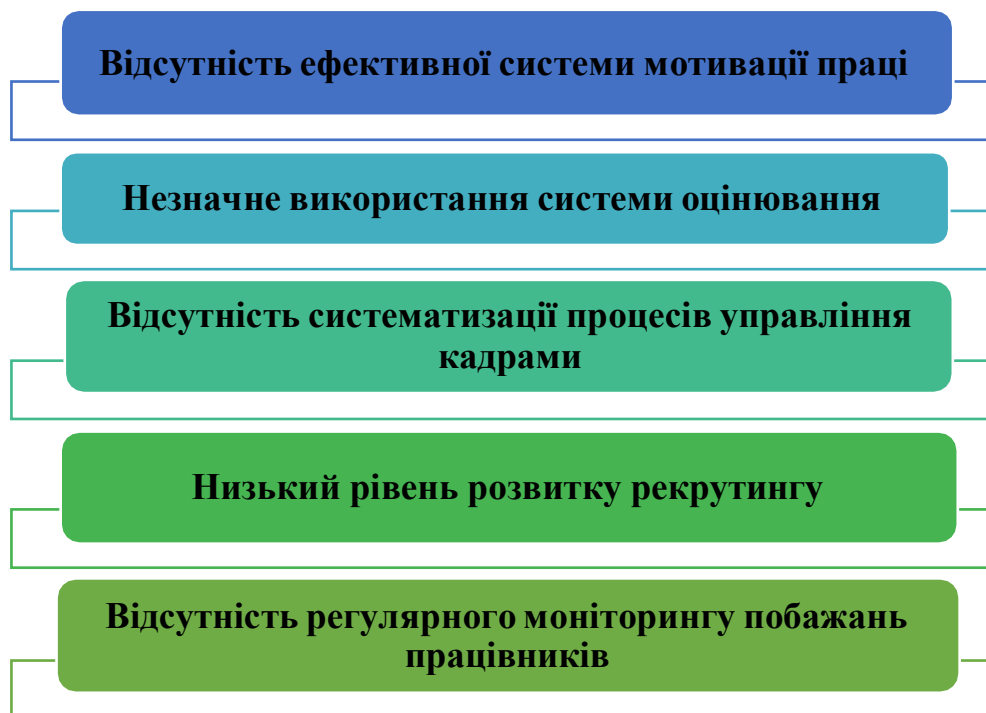


Рисунок 3.2 - Основні проблеми управління кадровою політикою ТОВ «Будсервіс»

Джерело: складене автором

Отже, можна виокремити два напрями покращення управління кадровою політикою підприємства:

1. Впровадження сучасної HRM-системи для ефективного управління персоналом, удосконалення процесу рекрутингу, та покращення комунікації між керівниками та підлеглими.
2. Розробка ефективної системи мотивації для працівників підприємства.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності впровадження системи мотивації персоналу та HRM-системи з метою підвищення стабільності діяльності у ТОВ «Будсервіс»

Важливим етапом розвитку кожного підприємства чи компанії у сучасних умовах є автоматизація HR-процесів. Багато процесів на підприємстві ведеться традиційним, рутинним способом. Облік відпусток, лікарняних, особисті карти співробітників збираються та аналізуються за допомогою Microsoft Office. Проблемою здійснення ефективного управління кадровою політикою ТОВ «Будсервіс» є відсутність на підприємстві ефективної системи організації та ведення процесів управління персоналом. А саме:

- Процеси обліку та управління працівниками не автоматизовані;
- Немає регулярної системи контролю побажань та потреб працівників;
- Не відстежується їх морально-психологічний стан;
- Процес рекрутингу проводиться без використання новітніх технологій;
- Оцінювання роботи працівників проводиться лише для деяких спеціальностей і в недостатньому обсязі.

Тому для даного підприємства потрібно рекомендувати впровадити HRM-систему. HRM (Human Resources Management) – це інноваційна система управління персоналом компанії, завданням якої є вдосконалення процесу управління підприємством та покращення роботи управлінського складу завдяки автоматизації рутинних завдань менеджера з персоналу чи керівника. HRM-система дозволяє нормалізувати процеси прийняття рішень та відстежувати навіть незначні відхилення у кадрових процесах і звичайно чітко та зручно впорядковує всі облікові записи працівників та проводить розрахунки. Функціонал HRM-системи можна розглядати як трирівневу управлінську модель (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Рівні управління HRM-системи

Рівень	Процеси	Характеристика
Оперативний	Розрахунок заробітних плат та податків, кадрове діловодство.	Головне завдання HRM-системи на цьому рівні – автоматизація обліку усіх операцій підприємства, від найму та звільнення працівників до передачі звітності у державні структури та опис організаційної структури товариства.
Тактичний	Навчання співробітників, рекрутинг та звільнення, атестація, мотивація,	Управління процесами, які мають безпосереднє відношення до системи управління персоналом.
Стратегічний	Проведення економіко-статистичного аналізу	Дана функція дозволяє приймати швидкі управлінські рішення та керувати роботою працівників у реальному часі.

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Загалом, система повинна виконувати два основні завдання:

1. Супровід управлінського обліку. Сюди відноситься підбір, атестація, планування потреб та зайнятості персоналу.
2. Ведення кадрового обліку відповідно до законодавства України. Це завдання включає штатний розпис, регламентований облік кадрів, військовий облік, облік Пенсійного фонду.

Найкращим варіантом є HURMA, для якої характерні більшість можливостей HRM-систем, але найменше недоліків. До того ж, це вітчизняний продукт, який є найдешевшим поміж своїх конкурентів. Далі опишемо ефект від її впровадження у роботу підприємства (табл. 3.2).

Тому впровадження Hurma System дозволить автоматизувати більшість кадрових процесів, оптимізувати час роботи менеджера з персоналу та дозволить не наймати ще одного, додаткового hr- менеджера.

Станом на сьогодні на підприємстві працює два менеджера з персоналу. Впровадження цієї системи дозволить автоматизувати більшість їх рутинної роботи. В перспективі це дозволить скороти штат та звільнити одного HR-менеджера, але це вже буде після успішного впровадження та роботи системи. Головною перевагою впровадження цієї системи є зменшення витрат на облік персоналу та автоматизація більшості кадрових процесів [34].

Таблиця 3.2 - Ефект від впровадження HRM-системи у ТОВ «Будсервіс»

Можливості системи	Результат	Переваги
Відправка швидких запитів на лікарняний та на відпустку	Підвищення лояльності працівників до підприємства	Підвищення eNPS на 25%. Зменшення плинності кадрів за власним бажанням, утримання цінних співробітників
Календар подій із корпоративами, важливими заходами та днями народження		
Сповіщення про важливі події в чат боті Telegram		
Власний аккаунт для кожного працівника з цілями OKR		
Постійний моніторинг настрою працівників для вирішення конфліктів на ранніх стадіях		
Контроль за виконанням цілей (OKR). Працівник може спостерігати прогрес виконання його цілей, цілей відділу та компанії загалом	Підвищення показника реалізованих цілей	Підвищення залученості робітників, як наслідок збільшення продуктивності
Автоматизація усіх процесів, пов'язаних з кадрами: починаючи з рекрутингу і до оцінки персоналу	Підвищення продуктивності менеджера з персоналу. Діджиталізація як конкурентна перевага на ринку праці.	Скорочення витрат часу менеджера з персоналу. Приваблення молодих працівників на підприємство.

Джерело: побудоване автором

Наступним кроком з удосконалення управління кадровою політикою підприємства є розробка єдиної системи мотивації деяких категорій персоналу.

Грошове стимулювання є найпоширенішим напрямком мотивації персоналу. Ключовою умовою нової системи є розробка для кожної посади окремої системи гнучкої оплати праці [39]. Створення бонусної системи дозволить суттєво підвищити ефективність. Розмір нарахованих бонусів буде змінюватися в залежності від виконання плану працівником. Для деяких посад буде розроблено план, який потім буде коригуватись та вдосконалюватися (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Бонусна сітка менеджера з продажу

Ступінь виконання плану	Коефіцієнт нарахування бонусу
< 75%	0,0
75.01% - 85%	0,5
85.01% - 95%	0,75
95% - 100%	1
100.01% - 110%	1,15
110.01% - 120+	1,25

Джерело: розроблене автором

Кінцевий розмір заробітної плати буде складатися із двох частин: постійної та змінної. Орієнтовним оптимальним співвідношенням є 60% постійної зарплати та 40% змінної. Завдяки постійній частині, працівник буде «впевнений у завтрашньому дні», чітко розуміючи, який гарантований об'єм коштів він отримає, виконуючи свої обов'язки. Змінна частина буде забезпечувати мотивацію працівників виконувати більше та якісніше свою роботу.

Для менеджера з продажу ключовим показником виконання плану буде кількість проданої техніки та устаткування. Для працівників сервісу та ремонту ключовими показниками виконання плану будуть: кількість опрацьованих заявок, швидкість виконання ремонту при збереженні відповідної якості та надійності. При регулярному порушенні якості ремонтних робіт працівник буде позбавлений бонусної частини зарплати.

Бонусна система мотивації праці, дозволяє працівникам різних рівнів працювати на повну та отримувати матеріальну винагороду за якісне виконання плану. Крім того, буде нараховуватися і фіксована ставка та додаткові виплати в залежності від стажу. До того ж згідно з дослідженнями запровадження системи KPI дозволяє збільшити виручку на 10%, за рахунок концентрації на клієнтах.

Можемо зробити висновок: впровадження HRM-системи HURMA дозволить автоматизувати більшість рутинних завдань менеджера з персоналу та підвищити ефективність його роботи. Крім того, після успішного впровадження системи на підприємстві можна буде скоротити одного менеджера з персоналу. А запровадження бонусної системи мотивації праці дозволить збільшити виручку на 10%. Так як підприємство планує збільшити чистий дохід на 10%, то бонусна система мотивації праці, за рахунок підвищення продуктивності роботи працівників, дозволить досягти цього показника.

В даний час від кожного робітника потрібна компетентність не тільки в здійсненні виробничих обов'язків на своєму робочому місці, але й у питаннях ефективного господарювання на рівні цеху, ділянки, усього підприємства в

цілому. Вирішити це завдання багато в чому покликане виробничо-економічне навчання кадрів.

Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожному підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства. Перебудова системи економічного навчання покликана підсилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних розрядів, посадових переміщень і оплати праці працівників з рівнем їхньої професійної підготовки, ефективність практичного застосування економічних знань.

Персонал повинен бути прирівняний з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування тісно переплітається з виробничим, таким чином, співробітник є об'єктом корпоративної стратегії, активно впроваджується групова організація праці, а отже робиться наголос на створення команди, розвиток здібностей людини та формування корпоративної культури, кадрові служби тепер вирішують організаційні та аналітичні питання, а також надається підтримка лінійним керівникам з метою полегшити адаптацію співробітників на підприємстві.

Підприємства періодично оцінюють своїх працівників з метою підвищення ефективності їх роботи і визначення потреб професійного розвитку. Як показують дослідження, регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їхнього навчання та розвитку [26].

Висновки до розділу 3

В результаті проведеного дослідження стану та особливостей управління кадровою політикою ТОВ «Будсервіс» було знайдено недоліки в її проведенні, а саме: на підприємстві відсутня ефективна система мотивації персоналу для

різних категорії працівників; оцінювання результатів роботи здійснюється тільки для незначної частки працівників. Крім того, можна говорити і про несистематизоване управління кадровими процесами та відсутність моніторингу настрою та побажань працівників.

Для вирішення виокремлених проблем було запропоновано впровадити HRM-систему для ефективного управління персоналом та розробити і впровадити бонусну систему мотивації праці. Під час проведення порівняльного аналізу різних HRM-систем було обрано українську HURMA System. Вона задовольняє потреби підприємства, є легкою у використанні, доступною за ціною та з українським інтерфейсом. Крім того, запропоновано варіанти нарахування бонусних виплат для працівників різних посад.

Ефект від впровадження цих заходів дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 10%. Крім того, зменшити плинність кадрів та підвищити рівень лояльності працівників. Впровадження HRM-систем суттєво зменшить завантаженість менеджера з персоналу. Автоматизуються більшість рутинних кадрових процесів: нарахування заробітної плати, збір аналітики, моніторинг настрою, пошук нових працівників та організацію зустрічей та подій.

Визначено, що постійне навчання керівників і фахівців є необхідним елементом їхньої роботи. Впровадження системи безупинного поповнення знань і навичок сприяє постійному професійному росту. Залучення кадрів до підвищення кваліфікації може бути забезпечено шляхом атестації і пов'язаного з нею ділового росту та визначення рівня заробітної плати.

Для ефективної роботи трудового колективу підприємства необхідна система обліку і реалізації пропозицій працівників. Виробничо-економічне навчання має сприяти формуванню ініціативних і творчих працівників.

Узагальнюючи, можна сказати, що зміна вимог до кадрів і розвиток управлінської діяльності призводять до удосконалення системи управління кадровою політикою підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі написання кваліфікаційної роботи, на основі опрацьованої літератури було описано економічну сутність управління кадровою політикою підприємства. Розглянуто різні підходи до визначення поняття управління кадровою політикою від вітчизняних та зарубіжних науковців. Описано зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на кадрову політику. Детально проаналізовано особливості різних видів політики управління персоналом та її принципи формування.

У процесі дослідження визначили, що трудові ресурси – є основним ресурсом організації. Зважаючи на останні тенденції в теорії та практиці менеджменту все більшого значення набуває концепція управління людиною самореалізуючою, а не економічною чи соціальною.

Політика управління трудовими ресурсами, фактично, є не що інше як цілісна кадрова стратегія, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання потенціалу закладеного в людях, сприяння розкриттю їхніх можливостей. Із позиції вищого управлінського персоналу кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої політики організації. Головна її мета – створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців за принципом єдиної команди, яка працює не лише на основі формальних важелів впливу, а й на приятельських дружніх відносинах, які досягаються шляхом підбору персоналу за принципом психологічної та соціальної спорідненості.

Зміни, що відбуваються в організаційно-технічній структурі виробництва й змісті праці, вимагають дотримання принципу соціального партнерства між керівниками і підлеглими та вчасного коригування кадрової політики.

Кадрова політика – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону, підприємства, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Головною метою кадрової політики є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Управління кадровою політикою полягає в оптимальному поєднанні ефективності і справедливості всіх взаємозв'язаних сторін діяльності підприємства, в об'єднанні в єдину ефективну організацію окремих людей і різних соціальних груп, що складають персонал, у формуванні мотивації кожного робити все для успіху підприємства.

Основою формування управління кадровою політикою може бути кадрова стратегія, яка представлена у вигляді набору основних принципів, що використовуються при формуванні плану роботи з персоналом, використанні та мотивації персоналу, а також систематичної розробки форм та методів роботи з персоналом організації на кожному етапі періоду розвитку підприємства

У процесі дослідження розглянуто різноманітні методи побудови системи управління кадрами. Як основні елементи механізму функціонування, було виокремлено кадрове планування, рекрутинг, адаптація та навчання, оцінювання ефективності роботи, кадрове діловодство, розрахунок оплати праці та створення позитивного мікроклімату в колективі. Охарактеризовано головні підходи щодо оцінювання ефективності управління кадровою політикою. Описано якісні показники оцінювання, а саме організаційну та функціональну інтеграцію, відповідальність працівників та високі показники виробничої діяльності.

Серед методичного інструментарію використовують SWOT-аналіз, анкетування, ділові ігри, інтерв'ю та тестування. Надано приклад SWOT-аналізу для оцінки ефективності проведення кадрової політики підприємства.

У даній роботі було досліджено господарсько-правові засади діяльності ТОВ «Будсервіс», досліджено його організаційну структуру та подано загальну характеристику. Проаналізувавши баланс та звітність про фінансові результати, було надано опис фінансово-економічного стану підприємства, яке є стабільним у діяльності, використовує власні ресурси та не залежить від кредиторів. До початку війни спостерігалася тенденція збільшення обсягів прибутку, у 2022 він знизився, проте підприємство не припинило свою діяльність та продовжує покращувати свої результати.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення чисельності

працівників. Фонд оплати праці, як і середньомісячна заробітна плата, зросли у 2023 році та знизилися у 2022 році. Коефіцієнт обороту кадрів у 2022 році підвищився, що пояснюється важкими умовами діяльності.

Підприємство ТОВ «Будсервіс» проводить активну корпоративну політику, дбає про хороші та безпечні умови праці. Регулярно проводяться тренінги з охорони праці та протипожежної безпеки, курси підвищення кваліфікації для персоналу. Щорічно проводяться корпоративні заходи для зміцнення колективу.

Під час проведення експертного аналізу впливу чинників на кадрову політику, визначили, що підприємству необхідно покращувати систему мотивації персоналу, шукати нових працівників передусім на внутрішньому ринку, покращувати якість командотворення, працювати над покращенням мікроклімату в колективі та розробляти заходи професійного розвитку.

Основними проблемами управління кадровою політикою ТОВ «Будсервіс» є відсутність комплексної системи мотивації праці для різних категорій працівників, низький рівень оціни морального стану працівників, незначне використання системи оцінювання роботи, низький рівень автоматизації процесів управління кадрами, відсутність регулярного моніторингу побажань працівників.

Для розв'язання проблем та усунення слабких сторін підприємства було запропоновано впровадити HRM-систему та бонусну систему оплати праці. Було обрано систему вітчизняного виробництва Hurma. Вона володіє усім необхідним для підприємства функціоналом, дозволить суттєво зекономити час роботи менеджерів з персоналу та звільнити одного з них. Бонусна система оплати праці дозволить підвищити залученість працівників та результати їх роботи, що дозволить досягти збільшення виручки на 10%.

Також було зроблено висновок, що дані покращення призведуть до збільшення прибутку на 10%, крім того підвищиться лояльність та залученість працівників. HRM-система дозволить автоматизувати усі рутинні процеси, працівники зможуть легко надсилати запити на відпустки та лікарняні. Процес найму нових працівників стане швидшим та ефективнішим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Міронова Ю. В., Ярмола О. С., Поплавський А. В. Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 246-257.
2. Андріїв Н.М. Розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструменти її реалізації. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 3 (1). С. 102-107.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.
4. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20. Вип. 2 (48). С. 98-116.
5. Белопольський М.Г., Хаджинова О.В. та ін. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Економіка підприємства*. 2022. № 4 (80). С. 72-79.
6. Бессонова А.В., Чернатна Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.
7. Березянко Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>
8. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем впровадження HR-технологій підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2019. № 111. С. 267-272.
9. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.

- 10.Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26.
- 11.Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58.
- 12.Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.
- 13.Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. 2023. №25. С. 44-48.
- 14.Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. *Ефективна економіка*. 2023. №12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.17>
- 15.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88-92.
- 16.Дужак В. В. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах: матеріали X міжнар. науково-практичної конференції (м. Львів, 29-30 листопада 2023 року). Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 26-28.
- 17.Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Вип. 2 (63). 2020. С. 193-198.
- 18.Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 22. С. 73-78.
- 19.Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.

- 20.Кожемяченко О. О., Кривда О. В., Підлісна О. А. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах особливого функціонування національної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. Вип. №7-8 (266-267). 2023. С. 141-147.
- 21.Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
- 22.Кривов'язя І. В. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія, 2020. 172 с.
- 23.Криворученко А. Г., Шишкін В. О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. № 1. С. 8-13.
- 24.Лазненко О.В. Сучасні проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком*. 2019. № 22. С. 33-35.
- 25.Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка*. 2022. № 4(221). С. 19-26.
- 26.Маркіна І. А та ін. Контролінг для менеджерів: посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 304 с.
- 27.Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського : Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
- 28.Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2. С. 102-107.
- 29.Менеджмент: навчальний посібник / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
- 30.Мороз О. С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161 с.
- 31.Невмержицька С. М. Роль кадрових агентств у доборі персоналу. *Proceedings of the 14th International scientific and practical conference «Modern stages of scientific research development» (December 27-30, 2022) Prague, Czech Republic. International Science Group*. 2022. Р. 234-238.

32. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.7
33. Панченко В.А., Панченко О.П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2(54). С. 145-152.
34. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252.
35. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою KPI. *SWorld Journal*. 2021. Вип. 10-2. С. 21-26.
36. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Економічні науки*. 2020. №2(52). С. 287-291.
37. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54-58.
38. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*, 2021. №3. С. 77-82.
39. Шинкарук Л., Кубіцький С., Одєліні М. Особливості управління персоналом в проектній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер: вісник Донецького державного університету управління*. 2020. №3(88). С. 5-15.
40. Христенко Л.М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2021. Вип. 21. С.34-39.
41. Morow, H., Hall, D. T. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. *Prentice Hall*. 2018. 240 с.

ДОДАТКИ



Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства [14].

Додаток Б



Додаток В

Таблиця 1

Кроки удосконалення кадрової роботи на підприємстві

№ № з/п	Кроки удосконалення кадрової роботи	Опис дій	Відповідальний
1	Аналіз поточного стану	Оцініть поточний стан кадрової роботи на підприємстві, виявіть проблеми та недоліки	Керівник відділу кадрів
2	Визначення цілей	Встановіть конкретні цілі, які бажаєте досягти в удосконаленні кадрової роботи	Керівник відділу кадрів
3	Розробка стратегії	Розробіть стратегію та план дій, які допоможуть досягти поставлених цілей	Керівник відділу кадрів
4	Оптимізація процесів	Виявіть ефективність та швидкість поточних процесів у відділі кадрів, шляхом використання автоматизованих систем або оптимізації робочих процесів	Відділ процесуальної оптимізації
5	Запровадження технологій	Розгляньте можливість використання сучасних технологій, таких як хмарні системи, системи управління персоналом тощо	Відділ ІТ
6	Навчання та розвиток персоналу	Забезпечте навчання та розвиток персоналу, організуйте тренінги, воркшопи та інші форми професійного розвитку	Відділ навчання та розвитку
7	Моніторинг та оцінка результатів	Встановіть систему моніторингу та оцінки результатів удосконалення кадрової роботи, проводьте аудит та аналіз для постійного покращення	Керівник відділу кадрів

Додаток Г

Таблиця 2

Базисні принципи формування кадрової політики підприємства

Принцип	Характеристика
Комплексність	Робота з усіма категоріями співробітників та з усіма сферами кадрової діяльності.
Методичність	Проведення якісного аналізу різноманітних варіантів розв'язання проблем, особливо, якщо можливо застосувати різні методики.
Науковість	Правильне впровадження всіх новітніх наукових досягнень, може забезпечити зростання соціального та економічного рівня.
Системність	Беручи до уваги взаємозв'язок і взаємозалежність різних компонентів цієї роботи, потрібно враховувати соціальні та економічні наслідки (як негативні, так і позитивні), вплив тих чи інших заходів на поточну та майбутню ситуацію.
Ефективність	Усі витрати на здійснення заходів у цій сфері мають бути окупні завдяки економічній діяльності.

Побудовано автором на основі [19]

Додаток Д

Таблиця 3

Методи побудови системи управління кадровою політикою

Метод	Характеристика
Проведення мозкових штурмів	Він передбачає мозковий штурм групи експертів і менеджерів щодо напряму розвитку механізму управління кадрами. Метод є ефективним тому, що ідеї, висловлені одним співробітником, призводять до нових ідей інших учасників, які, у свою чергу, породжують наступні ідеї, що призводить до потоку ідей. Метою мозкового штурму є виявлення найбільшої кількості варіантів покращення системи управління кадрами.
Метод аналогій	Основна ідея - застосування організаційних форм, які зарекомендували себе в інших системах управління кадрами з подібними організаційними та економічними характеристиками до системи, яку треба покращити. Його суть полягає в розробці нових ефективних рішень і визначенні обмежень і умов їх використання.
Балансовий метод	Основа цього методу - попередній досвід цієї системи управління кадрами в поєднанні з досвідом інших подібних системи.
Функціонально-вартісного аналізу	Забезпечує вибір потрібного варіанту побудови системи управління кадрами або виконання конкретної функції, яка дозволить отримати максимальні результати при мінімальних вкладеннях. Також виявить зайві або повторювальні адміністративні функції, завдання, які з певних причин не виконуються, дозволить визначити рівень децентралізації та централізації функцій управління кадрами. Даний метод визначає головні напрямки покращення управління кадровою політикою, дозволяє виявити недоліки та оцінити результати.
Експертно-аналітичний	Він заснований на участі в процесі висококваліфікованих фахівців з кадрової політики і бізнес-менеджерів. Важливим етапом цього методу є розробка форми, яка забезпечить систематичність, задокументованість та чітко виразить експертну думку та висновки.
Головних компонент	Відображає властивості десятків показників в одному індикаторі. Дозволяє порівнювати набір метрик однієї системи управління кадрами з набором метрик іншої подібної системи.
Нормативний	Використовує систему нормативів, де прописано зміст та склад функцій управління побудовою кадрової політики, необхідну кількість робітників, вимоги до побудови апарату управління кадрами та підприємством.

Джерело: систематизовано автором на основі [20].