

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»  
УДК 631.158

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

**Магістерська дисертація**

зі спеціальності 051 «Економіка» освітньо-професійної програми

«Економіка бізнес-підприємства»

на тему: «Управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»

з метою підвищення його ефективності»

Виконав: студент II курсу, групи УЕ-01мп

Бузинник Юрій Сергійович \_\_\_\_\_

Науковий керівник: к.е.н, доцент

Кавтиш Оксана Петрівна \_\_\_\_\_

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

к.е.н., доцент Кузьмінська Наталія Леонідівна \_\_\_\_\_

Рецензент: д.е.н., професор

Семенченко Наталія Віталіївна \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

Спеціальність – 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**Бузиннику Юрію Сергійовичу**

1. Тема дисертації «Управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка» з метою підвищення його ефективності»

науковий керівник дисертації Кавтиш Оксана Петрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по університету від «10» листопада 2021р. № 3710-с

2. Строк подання студентом дисертації 01.12.2021 року.

3. Об'єкт дослідження: управління кадровою політикою

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- обґрунтувати сутність, види та цілі управління кадровою політикою підприємства;
- охарактеризувати складові управління кадровою політикою підприємства з позицій системного підходу;
- визначити методичні підходи та методи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства;

- розглянути господарсько-правові засади діяльності ТОВ «Крона-Калинівка» та надати його загальну характеристику;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Крона-Калинівка»;
- здійснити діагностику системи управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»;
- провести таксономічний аналіз ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»;
- здійснити оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності ТОВ «Крона-Калинівка».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 35 таблиць, 24 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Бузинник Ю.С. Теоретико-прикладні засади формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 20.
2. Бузинник Ю. С., Кавтиш О. П. Порівняльний аналіз методів оцінки персоналу. Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.
3. Кавтиш О.П., Бузинник Ю.С. Прикладні аспекти адаптації зарубіжного досвіду організації кадрової політики підприємства у вітчизняну господарську практику. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2021. Вип. 26. Київ. 2021. С. 73-81.
4. Хринюк О.С., Бузинник Ю.С. Роль конфліктів в системі управління персоналом підприємства: антикризовий аспект. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2021. Вип. 26. Київ. 2021. С. 99-108.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	29.09.2020 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	15.03.2021 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	02.09.2021 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	01.11.2021 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	16.11.2021 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	01.12.2021 р.	
7	Захист магістерської дисертації	20.12.2021 р. – 22.12.2021 р.	

Студент

Юрій БУЗИННИК

Науковий керівник дисертації

Оксана КАВТИШ

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Бузинника Юрія Сергійовича на тему «Управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка» з метою підвищення його ефективності», зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка бізнес-підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2021, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 94 сторінок друкованого тексту, містить 24 рисунки, 35 таблиць та 2 додатки.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та практичних положень щодо удосконалення управління кадровою політикою для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Крона-Калинівка».

Об'єкт дослідження – управління кадровою політикою.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка».

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані наступні методи: табличний, графічний, горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, порівняльний методи, метод таксономічного аналізу, наукового узагальнення.

В роботі здійснено аналіз показників поточного стану підприємства та запропоновано заходи з покращення управління кадровою політикою, а саме: розширення кадрового складу та впровадження системи оцінки персоналу (KPI's); проведено аналіз ефективності розроблених пропозицій та надано їхнє розрахункове підтвердження; обґрунтовано, що впровадження даних заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: управління, кадрова політика, кадри, підприємство, оцінка персоналу, прибуток, собівартість, продуктивність праці, мотивація.

## **ABSTRACT**

Master's dissertation of Buzynnyk Yuriy Serhiyovych on the topic "Management of personnel policy of LLC" Kroma-Kalynivka "in order to increase its efficiency", specialty 051 "Economics", educational and professional program "Economics of Business Enterprise", Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2021, Kyiv.

Master's dissertation consists an introduction, 3 sections, conclusions, a list of sources and appendices. The work is performed in the amount of 95 pages of printed text, contains 17 figures, 46 tables and 3 appendices.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles and practical provisions for improving the management of personnel policy to increase the efficiency of Kroma-Kalynivka LLC.

The object of research is personnel policy management.

The subject of the research is a set of theoretical, methodical and practical approaches to improving the personnel policy management of Kroma-Kalynivka LLC.

The following methods were used for analytical research and development of proposals in the work: tabular, graphical, horizontal, vertical, coefficient, comparative methods, method of taxonomic analysis, scientific generalization.

The paper analyzes the indicators of the current state of the enterprise and proposes measures to improve the management of personnel policy, namely: expansion of staff and implementation of personnel evaluation system (KPI's); the analysis of efficiency of the developed offers is carried out and their settlement confirmation is given; it is substantiated that the implementation of these measures will increase the efficiency of the enterprise.

Key words: management, personnel policy, personnel, enterprise, personnel estimation, profit, prime cost, labor productivity, motivation.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	13
1.1 Економічна сутність управління кадровою політикою підприємства ....	13
1.2 Складові елементи системи управління кадровою політикою підприємства .....	24
1.3 Методичні підходи та методи оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства .....	31
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРОНА-КАЛИНІВКА» .....	39
2.1 Господарсько-правові засади функціонування ТОВ «Крона-Калинівка» та його загальна характеристика.....	39
2.2 Аналіз економічного стану ТОВ «Крона-Калинівка» .....	44
2.3 Діагностика системи управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка».....	56
2.4 Оцінка ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка» на основі проведення таксономічного аналізу .....	65
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «КРОНА-КАЛИНІВКА» ....	74
3.1 Обґрунтування напрямів підвищення результативності управління кадровою політикою ТОВ «Крона-калінівка» .....	74
3.2 Витрати на удосконалення організаційної структури управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка».....	76
3.3 Запровадження системи КРІ-показників як основа удосконалення системи оцінки персоналу та мотивації праці в структурі кадрової політики ТОВ «Крона-Калинівка».....	82
3.4 Оцінювання впливу запропонованих заходів на економічну ефективність діяльності ТОВ «Крона-Калинівка» .....	86
Висновки до розділу 3.....	89
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	94
ДОДАТКИ.....	98

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний розвиток ринкової економіки та масштаби глобалізації і трансформаційних процесів значно підвищилися актуальність досліджень і розробок нових підходів до вирішення проблем формування, розвитку та ефективного використання унікальних високоякісних ресурсів – людей, що сьогодні є одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його результативного функціонування та розвитку. Ефективне використання людських ресурсів можна досягти шляхом формування та впровадження ефективної кадрової політики підприємства, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентоспроможною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства. А тому управління кадровою політикою підприємства являється актуальною темою для дослідження.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Дослідженню проблематики теоретичних, методичних та практичних підходів з управління кадровою політикою присвячена велика кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, зокрема роботи таких вчених: Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л., Воронкова В. Г., Балабанова Л. В., Білорус Т., Кавтиш О. П., Шаповал О. А., Палеха Ю. І., Кібанов А. Я., Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю., Крушеницька О. В., Пархимчук Е. П., Маслов Є. В., Павловська Н.

Водночас з цим теоретико-методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління кадровою політикою потребують подальшого дослідження та уточнення, зокрема у частині обґрунтування теоретико-методичних засад та прикладних положень реалізації сучасних науково обґрунтованих напрямів удосконалення складових управління кадровою політикою задля підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах.

**Зв'язок роботи з науково-дослідними темами.** Магістерську дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки і



підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського за темою: «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами і шляхи їх вирішення (№ ДРН 0116U004579)».

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних положень щодо удосконалення управління кадровою політикою для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Крона-Калинівка».

Для досягнення мети в ході виконання роботи було поставлено та виконано наступні **завдання**:

- обґрунтовано сутність, види та цілі управління кадровою політикою підприємства;
- охарактеризовано складові управління кадровою політикою підприємства з позицій системного підходу;
- визначено методичні підходи та методи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства;
- розглянуто господарсько-правові засади діяльності ТОВ «Крона-Калинівка» та надана його загальна характеристика;
- здійснено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Крона-Калинівка»;
- здійснено діагностику системи управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»;
- проведено таксономічний аналіз ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»;
- запропоновано заходи щодо удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»;
- здійснено оцінку впливу запропонованих заходів на ефективність діяльності ТОВ «Крона-Калинівка».

**Об'єктом дослідження** є управління кадровою політикою підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка».

**Методи дослідження.** У ході дослідження використовувались загально

наукові та спеціальні методи наукового пізнання. Серед них, для визначення сутності, видів кадрової політики, складових управління кадровою політикою підприємства, а також методичних підходів та методів оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства - методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, систематизації, наукового узагальнення та формалізації, монографічний метод. Для аналізу фінансово-економічного стану підприємства, діагностики системи управління кадровою політикою використано метод коефіцієнтів, а також табличний та графо-аналітичний методи. Для виявлення факторів, що мають найбільший вплив на управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка» було використано таксономічний аналіз. Для надання рекомендацій щодо удосконалення управління кадровою політикою підприємства, оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів було використано системний і комплексний аналіз, метод коефіцієнтів, а також табличний та графо-аналітичний методи.

**Інформаційну базу** дослідження склали наукові публікації вітчизняних та іноземних авторів з питань управління кадровою політикою підприємства, а також фінансово-економічна звітність, положення, нормативи та інші акти ТОВ «Крона-Калинівка», інформація з офіційних Інтернет-джерел.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в наступому:

*дістали подальшого розвитку:*

- науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення управління кадровою політикою, що, на відміну від існуючих, базуються на результатах економіко–математичного моделювання з використанням методики таксономічного аналізу і дозволяють ідентифікувати резерви підвищення ефективності діяльності та забезпечення реалізації конкурентної стратегії шляхом раціонального використання кадрово-інтелектуальних ресурсів підприємства;

*уточнено:*

- економічну сутність поняття «управління кадровою політикою підприємства» як підсистеми управління, що базується на використанні принципів, методів, інструментів формування, відтворення, розвитку і використання персоналу задля зростання рівня його добробуту та збереження і нарощення на цій основі кадрового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

**Практичне значення отриманих результатів.** Полягає у економічному обґрунтуванні та впровадженні заходів з удосконалення організаційної структури ТОВ «Крона-Калинівка» шляхом обґрунтування посад маркетолога та інспектора з кадрів, а також запровадження системи КРІ-показників, що згідно аналізу сприятимуть підвищенню ефективності управління кадровою політикою та результативності його діяльності. Результати дослідження були прийняті до використання на ТОВ «Крона-Калинівка» (акт впровадження № 1/21-пр від 20 жовтня 2021 року).

**Апробація.** Основні теоретичні положення і практичні результати магістерської дисертації доповідалися на XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020 р.) та XX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021 р.).

**Публікації за обраною темою.** За темою магістерської дисертації було опубліковано 2 тез доповідей та 2 наукові статті:

Бузинник Ю.С. Теоретико-прикладні засади формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 20.

Бузинник Ю. С., Кавтиш О. П. Порівняльний аналіз методів оцінки персоналу. Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.

Кавтиш О.П., Бузинник Ю.С. Прикладні аспекти адаптації зарубіжного досвіду організації кадрової політики підприємства у вітчизняну господарську практику. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2021. Вип. 26. Київ. 2021. С. 73-81.

Хринюк О.С., Бузинник Ю.С. Роль конфліктів в системі управління персоналом підприємства: антикризовий аспект. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2021. Вип. 26. Київ. 2021. С. 99-108.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Економічна сутність управління кадровою політикою підприємства**

Трудові ресурси являються специфічним видом ресурсів та є важливішими за будь-який інший ресурс на підприємстві. Тому аналізуючи діяльність того чи іншого підприємства, необхідно зазначити, що одним з пріоритетних завдань для його розвитку та досягнення стратегічних цілей є ефективне управління кадровою політикою, яка вважається фундаментальною та надважливою складовою усіх існуючих підприємств та організацій. Говорячи більш широко, грамотна побудова та ефективне використання політики управління кадрами є основоположенням процвітання підприємства та його кадрів.

Останнім часом вітчизняні підприємства зіткнулися з проблемами виживання та можливостей подальшого розвитку в умовах пандемії, жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку новітніх технологій. Дані проблеми змушують переосмислити роль персоналу в діяльності підприємств. Вкрай важливого значення набуває забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, що є неможливим без ефективного здійснення управління кадровою політикою.

Досить часто поняття «управління кадровою політикою» ототожнюють з поняттям «управління персоналом», хоча за своєю суттю дані поняття є нетотожними. Цілі і завдання управління персоналом реалізуються саме за допомогою управління кадровою політикою, яка є ядром або ж центром системи управління персоналом.

По своїй суті змістовність дефініції управління кадровою політикою можна розділяти на широке та вузьке значення. Управління кадровою політикою в широкому сенсі здійснюється державними органами та організаціями і являє собою сукупність закріплених правил та норм, що приводять людський ресурс у відповідність у довгостроковій перспективі. У свою чергу вузький зміст поняття

пояснюється набором конкретних правил, встановлених керівництвом, які реалізуються безпосередньо між працівниками та у взаємовідносинах між співробітниками та підприємством [1].

На сьогодні існує величезна кількість трактувань поняття управління кадровою політикою, основні з яких представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття кадрової політики

Автор	Трактування
Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л. [2]	Управління кадровою політикою є управління процесом планування, мотивування, організації, а також контролю роботи співробітників, що здійснюють свою трудову діяльність в рамках даної компанії. Кадрова політика служить необхідним елементом для формулювання і досягнення цілей, які ставляться перед організацією. В цьому випадку управління кадрами буде асоціюватися з однією (декількома) функціями в певних системах
Балабанова Л. В. [3]	Управління кадровою політикою підприємства – це процес управління системою принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форм і методів. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом та кадровою службою
Воронкова В. Г. [4]	Управління кадровою політикою – система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій
Самигін С. І., Столяренко Л. Д. [5]	Управління кадровою політикою являє собою специфічний різновид діяльності осіб, які займаються управлінням працею в організації, об'єктом даної діяльності служать всі працівники, які здійснюють свою трудову діяльність в компанії
Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. [6]	Управління кадровою політикою – сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Маслов Є. В. [8]	Управління кадровою політикою – головний процес роботи з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства
Пархімчук Є. П. [9]	Управління кадровою політикою організації – це процес формування (усно або письмово) принципів, пріоритетів, норм, правил роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо-організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища

## Продовження таблиці 1.1

Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю [9]	Управління кадровою політикою підприємства – це діяльність, яка направлена на створення цілісної кадрової стратегії, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили
Стрехова С. В. [10]	Управління кадровою політикою підприємства – це процес створення та формування системи поглядів, вимог, норм, принципів, що визначають основні напрями, форм і методів роботи з персоналом. Цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності
Кібанов А. Я. [11]	Управління кадровою політикою – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.

*Джерело: складено автором на основі [2]-[11]*

Складно надати такому широкому поняттю як управління кадровою політикою єдину трактовку, але як ми бачимо з таблиці вище, представлені визначення достатньо чітко відображають суть досліджуваного поняття.

На основі проаналізованих тверджень авторів-науковців варто сформулювати власне бачення поняття «управління кадровою політикою» – підсистема управління, що базується на використанні принципів, методів, інструментів формування, відтворення, розвитку і використання персоналу, підтримки раціональної системи мотивації та умов праці задля зростання добробуту персоналу, збереження та нарощення кадрового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

Хоча і не існує єдиного твердження щодо поняття управління кадровою політикою, але у них прослідковується спільна мета, яка полягає у: своєчасному забезпеченні підрозділів та підприємства в цілому працівниками відповідної кваліфікації; задоволенні умов інтересів працівників та створенні умов, що сприятимуть ефективному використанню кадрів та їх професійному розвитку.

Об'єктом управління кадровою політикою є персонал підприємства, а суб'єктами виступають: державні органи, безпосередньо керівництво підприємства, інвестори, профспілки, а також самі співробітники. Предметом управління кадровою політикою є відносини працівників, роботодавців у процесі

їхньої співпраці.

Управління кадровою політикою підприємства дозволяє вирішувати не тільки питання, які мають економічний характер, а й дає змогу ідентифікувати вузькі місця та розвиток соціальної складової підприємства, як соціально-економічної системи.

Інструменти управління кадровою політикою залежать від її виду, тому на рисунку 1.1 було систематизовано види кадрової політики.



Рисунок 1.1 – Види кадрової політики підприємства

Джерело: [2]

Основна суть пасивної кадрової політики полягає в тому, що у керівництва підприємства не існує заздалегідь запланованої програми дій щодо персоналу, при цьому відділ кадрів не володіє системою оцінки показників, що стосується кадрів, а тому і не здійснює прогноз кадрових потреб, а вся робота з персоналом зводиться лише до ліквідації негативних наслідків.

На противагу пасивній кадровій політиці, реактивна політика передбачає наявність у керівництва запланованої методики дій по відношенню до кадрів, яка передбачає постійний моніторинг та ідентифікацію проблем, оцінку кадрів, вирішення проблем, прийняття відповідних заходів, а також здійснення прогнозу кадрових потреб. Основним вузьким місцем даного виду кадрової політики є направленість на вирішення поточних проблем з одночасними труднощами, що виникають при середньо та довгостроковому прогнозуванні.

При здійсненні превентивної кадрової політики, керівництво та кадрова служба володіють засобами оцінки персоналу, контролю за проблемами, а також



здійснення прогнозів, при одночасній бездіяльності через брак коштів.

Головними ознаками активної кадрової політики є: наявність обґрунтованих прогнозів розвитку персоналу, постійний моніторинг та вирішення проблемних питань, ефективне середньо та довгострокове планування, а також використання ефективних засобів та прийомів досягнення стійкого балансу стану кадрового потенціалу підприємства.

Основною складністю авантюристичної кадрової політики є прагнення впливу на прогнозовану ситуацію без її чіткої оцінки та обґрунтованого прогнозу. У такому випадку дії, щодо управління даним типом кадрової політики не мають чітко сформованого підґрунтя, а по більшій мірі вибудовуються на емоціях та інтуїції керівництва.

Найчастіше відкрита кадрова політика застосовується новими підприємствами, що ведуть агресивну боротьбу за розширення своєї долі на ринку. Для таких підприємств не є важливим досвід роботи, ключовим при виборі того чи іншого потенційного працівника є володіння необхідною кваліфікацією, що відповідає вимогам підприємства.

Закрита кадрова політика знайшла своє відображення на підприємствах, які намагаються створити стійку корпоративну структуру та вибудовану організаційну культуру. Даний вид кадрової політики характеризується неможливістю займання посади середнього чи вищого рівня новим працівником. Новий працівник може прийти лише на посаду нижчого посадового рівня. Заміщення працівників вищих посадових рівнів відбувається за рахунок існуючого персоналу підприємства.

Формування, реалізація та управління кадровою політикою сучасного підприємства набуває рис, які обумовлені тим чи іншим стилем управління, професійною підготовкою кадрів, особливостями прийняття рішень, кваліфікацією служби кадрового забезпечення та іншим. Тобто управління кадровою політикою має зводитися до інтеграції кадрової політики в стратегію розвитку підприємства, з дотриманням законів такого розвитку, а також з врахуванням поточної та перспективної політики діяльності [12].

На рисунку 1.2 продемонстровані основні цілі управління кадровою політикою підприємства.

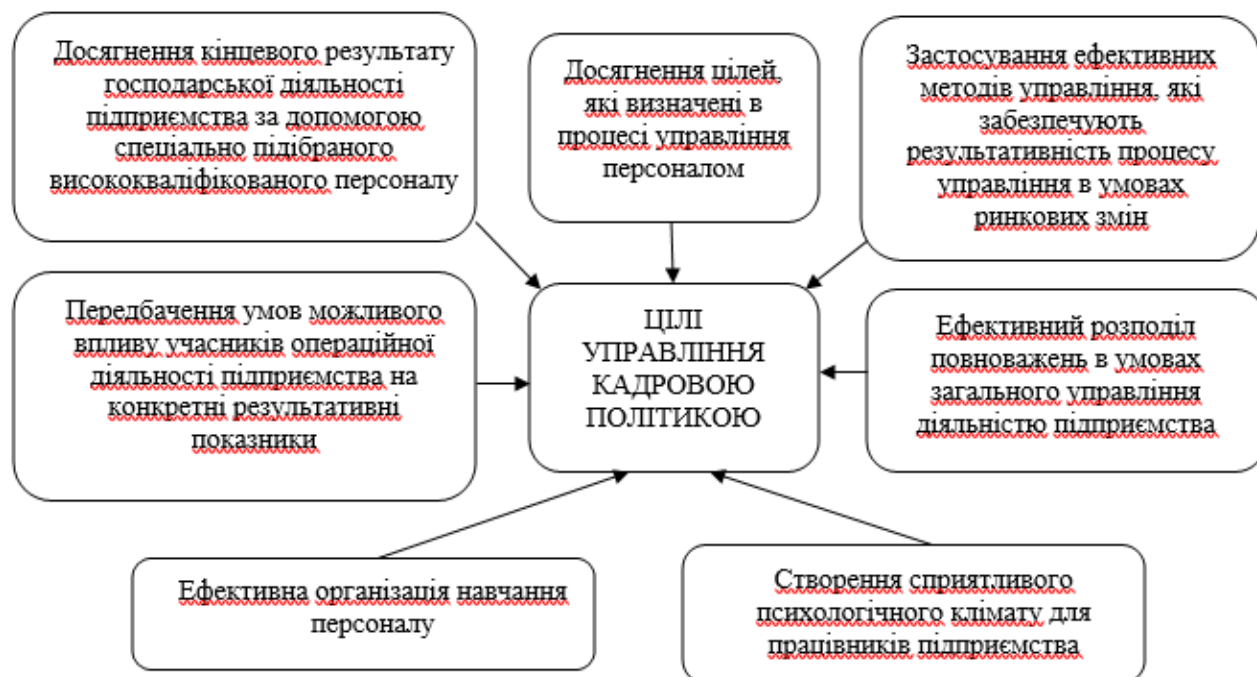


Рисунок 1.2 – Цілі управління кадровою політикою підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Також існує наступна класифікація цілей управління кадровою політикою, яка поділяє їх на:

- економічні, які направлені на досягнення отримання максимального ефекту від інвестицій в кадри;
- соціальні, що покращують як матеріальне, так і нематеріальне становище персоналу.

Управління кадровою політикою підприємства має свій відбиток в наступних аспектах: адміністративно-правовий, психологічний, соціальний, виробничо-економічний та соціальний [12].

Ключовою характеристикою адміністративно-правового аспекту є направленість політики управління кадрами на координацію дій працівників у процесі вирішення поставленого завдання, а також їх розстановка відповідно професійним навичкам та кваліфікації.

Психологічний аспект управління кадровою політикою характеризується індивідуальним підходом до кожного працівника як особистості, відповідно до

його психічних, фізичних якостей, інтересів та можливостей, задля ефективного стимулювання продуктивності праці та загальних показників якості праці.

Управління кадровою політикою з точки зору соціального аспекту являє собою створення оптимальних умов для працівників з метою стимулювання праці. До таких умов можуть відноситися: загальні умови праці, корпоративна освіта підвищення рівня кваліфікації, охорона здоров'я.

Виробничо-економічний аспект управління кадровою політикою направлений на знаходження оптимального балансу між повнотою та чіткістю виконання завдань, поставлених підприємством з одного боку, а також максимальним задоволенням інтересів працівників з іншого.

Максимальний демократизм, свобода прийняття рішень, за яких працівник може відчутти себе творцем є відбитком управління кадрової політики з точки зору політичного аспекту.

Основними завданнями управління кадровою політикою є:

- відповідно до стратегії розвитку, своєчасне забезпечення необхідною кількістю кадрів відповідної кваліфікації;
- дотримання морально-етичних норм, створення умов, передбачених трудовим законодавством України;
- раціональне, при цьому, ефективне використання персоналу;
- підтримка ефективної роботи підприємства;
- планування, прогнозування та контроль здійснення кадрової політики.

Для того, щоб усвідомлено сформувати та здійснювати кадрову політику, необхідно пройти ряд етапів з управління кадровою політикою. Такі етапи представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи управління кадровою політикою

Назва етапу	Характеристика
Нормування	Суть нормування полягає в узгодженні цілей та принципів роботи з персоналом з одного боку та принципами, цілями і стратегією підприємства з іншого.

## Продовження таблиці 1.2

Програмування та формування	Суть програмування полягає у розробці програм та шляхів досягнення цілей кадрової політики з урахуванням нинішньої ситуації та можливих змін у майбутньому. Програмування доповнюється формуванням, що являє собою формування усіх аспектів управління кадрової політики, від формування кадрового резерву до формування системи мотивації праці.
Моніторинг	Етап моніторингу полягає в розробці системи показників, які б дозволили з легкістю оцінювати та прогнозувати кадрову ситуацію підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Досягнення конкурентних переваг на ринку досягається за допомогою формування та ефективного управління кадровою політикою. Під час формування та управління кадровою політикою потрібно враховувати ряд кадрових процесів, що відбуваються на підприємстві – рисунок 1.3.



Рисунок 1.3 – Схема кадрових процесів на підприємстві

Джерело: [14]

З рисунку, представленого вище, видно, що управління кадровою політикою є однією з пріоритетних задач підприємства і відіграє важливу роль для його стратегічного розвитку.

Задля ефективного управління кадровою політикою необхідно розуміти які фактори мають вплив безпосередньо на кадрову політику. При врахуванні таких чинників, здійснюючи управління кадровою політикою, формується розуміння щодо акцентів, які необхідно враховувати в процесі розробки кадрової політики підприємства. У науковій літературі виділяють два види таких факторів –

внутрішні та зовнішні.

Виділяють наступні види внутрішніх факторів:



Рисунок 1.4 – Внутрішні фактори впливу на кадрову політику

*Джерело: розроблено автором на основі [6], [15]*

Також було виділено наступні види зовнішніх факторів впливу на кадрову політику підприємства (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Зовнішні фактори впливу на кадрову політику

*Джерело: розроблено автором на основі [6], [15]*

Основними принципами, на яких має вибудовуватися ефективне управління кадровою політикою виступають:

- підпорядкованості – кадрова політика має відповідати стратегічним цілям компанії, частково реалізація якої має здійснюватися за допомогою управління кадровою політикою;
- гнучкої стабільності – з одного боку кадрова політика має бути стабільною, щоб працівники були впевнені у своєму майбутньому, а з іншого боку – гнучкою, щоб пристосовуватися до змін в середині та за межами підприємства;
- економічної обґрунтованості – здійснення управління кадровою політикою відповідно до фінансових можливостей підприємства;
- індивідуального підходу, що забезпечило б індивідуальний підхід до кожного працівника;

- узгодженості кадрової політики з регіональним ринком праці;
- урівноваження соціальних та економічних аспектів кадрової політики;
- використання робітників згідно їх професійної підготовки;
- відповідності чинному законодавству [16].

Управління кадровою політикою на малих підприємствах здійснюється формально і являє собою систему неофіційних постанов керівництва. У свою чергу великі підприємства здійснюють офіційне декларування управління кадрової політики засобами фіксації положень у внутрішніх регламентуючих документах, що стосуються підприємства, на кшталт положень про кадрову політику, посадових інструкцій, внутрішнього трудового розпорядку, корпоративного кодексу, тощо. В Україні формування кадрової політики на рівні держави здійснюється на основі Конституції України, Кодексу законів «Про працю», Цивільного кодексу України, Декларації прав людини, Податкового кодексу України та інших нормативно-правових актів.

Управління кадровою політикою підприємства здійснюється на всіх рівнях його організаційної структури, починаючи з вищого керівництва, лінійного керівництва та закінчуючи відділом з управління персоналом. Доцільно було б відзначити, що управління кадровою політикою лівової частини підприємств України зосереджене на короткострокову перспективу, використовуючи лише базові підходи до управління персоналом та використання трудових ресурсів. Такий підхід призводить до недооцінення значення управління кадровою політикою та порушення її принципів, що у свою чергу призводить до значних показників плинності кадрів та зниження загальних показників діяльності підприємств. Через це процес управління кадровою політикою потребує значних змін, одні з яких: відхід від системи короткострокових планів та перехід на систему довгострокового планування кадрової політики, а також розгляд кадрової політики, як складової системи стратегічного управління підприємством.

## **1.2 Складові елементи системи управління кадровою політикою підприємства**

Управління кадровою політикою на підприємстві може здійснюватися в наступних напрямках:

- прогнозування сфер розвитку та вузьких місць кадрової складової підприємства;
- розроблення програм розвитку кадрового потенціалу підприємства, що дозволило б вирішувати як поточні так і майбутні завдання підприємства;
- постановка вимог, завдань та удосконалення системи мотивації праці;
- розробка механізмів управління персоналом;
- покращення внутрішніх комунікацій працівників підприємства.

Досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою ефективного використання людських ресурсів та досягнення високої якості кадрового потенціалу підприємства є результатом ефективного управління кадровою політикою. Через це постає важливе завдання у дослідженні механізму управління кадровою політикою.

Складовими елементами управління кадровою політикою являються організація управління та механізм управління, які безпосередньо визначають кінцевий результат кадрової політики підприємства [17]. Тому було змодельована загальна система політики управління кадрами (рисунок 1.6).

Механізм управління характеризує систему управління кадровою політикою підприємства та визначає функції, методи та принципи управління, які використовуються у кадровій роботі.



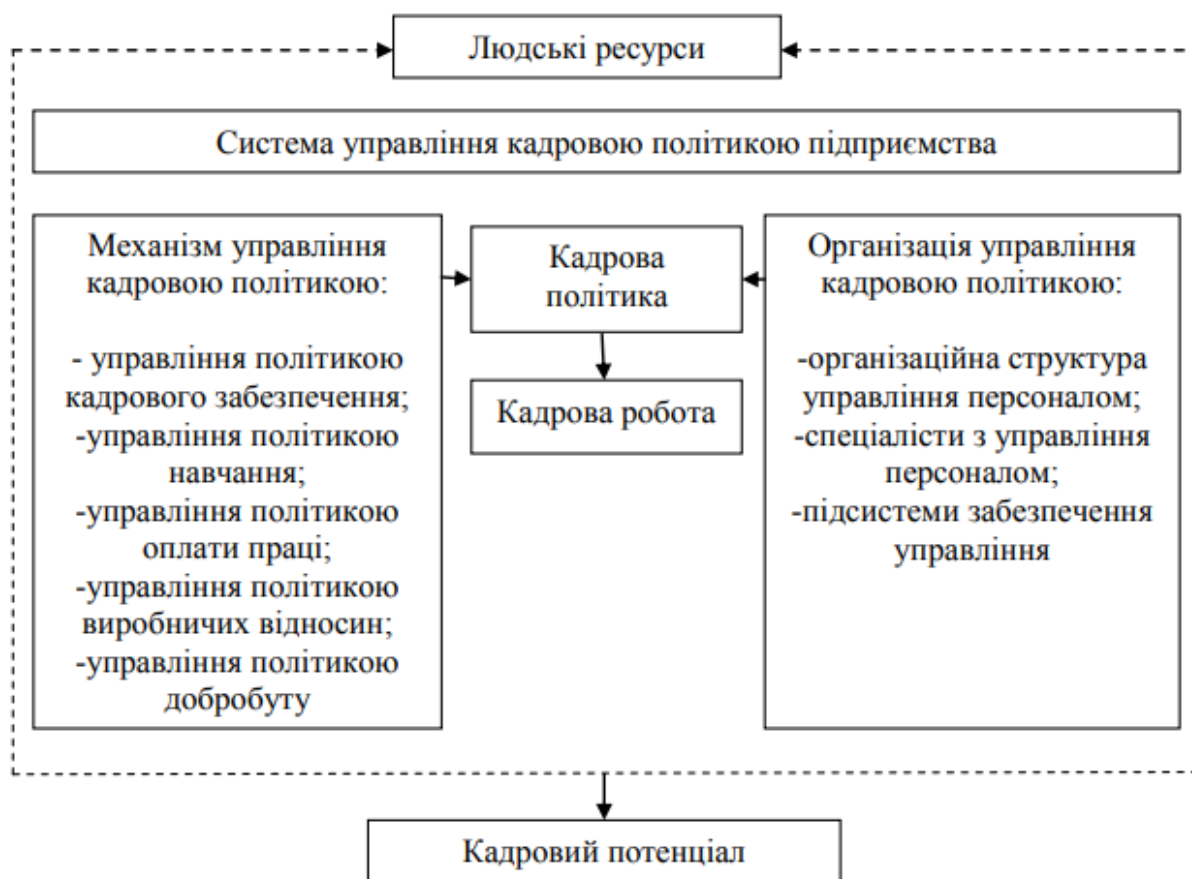


Рисунок 1.6 – Взаємозв'язок складових управління кадровою політикою підприємства

Джерело: [17]

По своїй суті механізм управління кадровою політикою підприємства являє систему планів, норм і нормативів, а також сукупність заходів (економічних, соціальних, адміністративних, організаційних, тощо), які спрямовані на забезпечення розвитку кадрового потенціалу, забезпечення підприємства кадрами та вирішення внутрішніх кадрових проблем. В науковій літературі за часту виділяють наступні види кадрової політики в розрізі механізму управління: політика кадрового забезпечення, політика оплати праці, політика професійно-кваліфікаційного росту кадрів, політика внутрішніх відносин і політика добробуту.

На рисунку 1.7 було сформовано загальне представлення механізму управління кадровою політикою.



Рисунок 1.7– Структурні елементи механізму управління кадровою політикою підприємства за

Джерело: [18]

Управління кадровим забезпеченням є одним з напрямів управління кадровою політикою підприємства, що відповідає за вдосконалення кадрового потенціалу та формування кадрового складу, який відповідатиме стратегічним цілям підприємства. Сам механізм управління кадровим забезпеченням являє сукупність методів, які дозволяють вирішити питання з формування кадрового складу та складається з наступних етапів: проведення роботи з кадровим резервом, планування і прогнозування потреби в кадрах, пошук та відбір необхідних кадрів, розвиток, навчання, контроль та оцінювання.

На рисунку 1.9 зображено модель управління кадровим забезпеченням підприємства

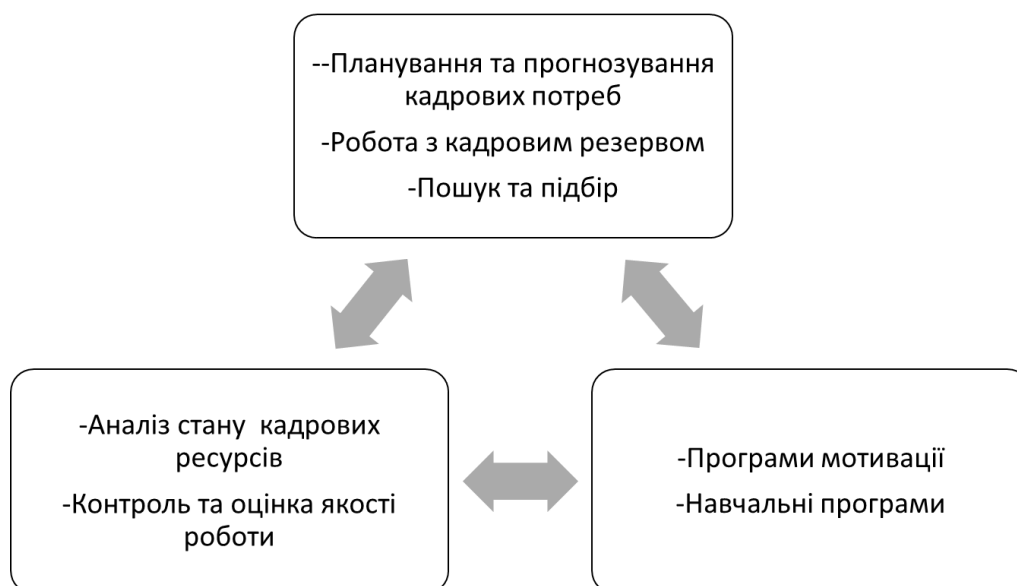


Рисунок 1.9 – Модель управління кадровим забезпеченням підприємства

*Джерело: систематизовано автором*

На етапі кадрового планування і прогнозування вирішуються завдання у забезпеченні персоналом підприємства у необхідній кількості та необхідної кваліфікації для його подальшого ефективного використання. Етап планування здійснюється в наступній послідовності:

- 1) оцінка умов та характеристик праці на підприємстві, це може бути: витрати часу, якість робочих місць, систему оплати та мотивації праці, тощо;
- 2) складання прогнозу потреб у персоналі, а також джерел покриття витрат на них;

На етапі пошуку та відбору важливим завданням є сформувати правильні критерії відбору, які в подальшому можуть мати вплив на систему кадрового забезпечення.

Сукупність заходів, що стосуються підвищення кваліфікації та навчання персоналу являють собою етап розвитку та навчання.

Завершальним етапом управління кадровим забезпеченням підприємства є оцінювання та контролювання роботи персоналу підприємства. Для досягнення позитивних результатів, даним етапом має займатися кадрова служба, адже він має наукове підґрунтя [18].

Постійні зміни тенденцій ринку, поява нових технологій та робота в умовах жорсткої конкуренції вимагає від підприємств проведення ефективного управління політикою навчання персоналу та підвищення кваліфікації. Управління політикою навчання, як складова механізму управління кадровою політикою підприємства, являє собою забезпечення персоналу підприємства необхідними навчальними матеріалами та процедурами. Таке навчання може здійснюватися як в середині підприємства, так і за його межами, тобто в спеціалізованих закладах підготовки. Таке навчання дає змогу працівникам рухатися вперед по кар'єрних сходах.

Управління політикою оплатою праці що проявляється у наданні достойної оплати праці працівникам у відповідності до стажу, кваліфікації, професійних навичок та результатів праці. Система оплати на підприємстві складається не тільки з основної заробітної плати, а й додаткової та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Тому управління політикою оплати праці має включати в себе розробку показників оцінки проведеної роботи, та як наслідок – ефективної системи мотивації праці, як в цілому по підприємству, так і персонально під кожного співробітника (KPI – ключових показників ефективності).

Управління політикою внутрішніх відносин являє собою процес направлений на управління міжособистісними відносинами в колективі, підвищення корпоративного духу та вирішення спорів та проблем в колективі підприємства.

Управління політикою добробуту здійснюється в наступних аспектах: забезпечення працівників повним соціальним пакетом, який включає виплату різного роду допомог, медичні послуги та страхування, надання путівок, компенсація проїзду та витрат на житло, консультації та допомога у вирішенні особистих проблем.

Далі пропонуємо розглянути сукупність заходів націлених на трансформацію існуючих підходів до вирішення проблем в системі управління

персоналом підприємства з позиції антикризового аспекту розгляду. До таких заходів віднесемо наступні:

*1. Організаційно-адміністративні заходи:*

- налагодження впорядкованого внутрішньоорганізаційного руху персоналу, забезпечення ефективної координації функціональних та процесних зв'язків системи управління та системи комунікацій, що забезпечує рух відповідних інформаційних потоків;

- моніторинг нормативних положень підприємства, що визначають рівні трудового навантаження на працівників на предмет відповідності об'єктивним нормам та поточним умовам праці;

- формування чітких регламентів та інструкцій з метою уникнення дублювання повноважень та забезпеченні справедливого розподілу трудових обов'язків;

- здійснення ефективного делегування повноважень;

- застосування автоматизованих систем контролю продуктивності та професійної активності співробітників з метою формування можливостей до визначення відповідальних за ті чи інші негативні наслідки;

- створення максимально індивідуалізованої системи мотивації праці з чіткою кореляцією індивідуальної успішності працівника та його винагороди;

- селективний підхід до застосування директивних засобів дисциплінарного характеру.

*2. Заходи з вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу:*

- використання інформаційних технологій у підборі персоналу, зокрема профільних ресурсів з пошуку кандидатів та соціальних мереж відповідного спрямування (LinkedIn);

- моніторинг інформаційного бекграунду кандидатів при підборі;

- аналіз ідейних установок та ціннісних орієнтирів кандидатів в процесі проходження очної співбесіди;

- формування чіткої процедури інтеграції працівника у колектив, включаючи як документальне забезпечення (чітке роз'яснення особливостей функціонування організації та посадових обов'язків працівника), так і морально-психологічне (знайомство з колективом, налагодження відповідних контактів);

- моніторинг внутрішньогрупової динаміки колективу та його неформальних груп.

### *3. Заходи з побудови організаційної культури управління на підприємстві:*

- формування та документальне закріплення місії, системи цінностей та принципів функціонування підприємницької структури, забезпечення реальної інтеграції працівників у дану ціннісну систему;

- створення та регламентація системи кар'єрного зростання працівника у межах підприємства з чіткими умовами та часовими рамками;

- налагодження ефективного організаційного механізму подання та оперативного розгляду скарг щодо неетичної поведінки співробітників, убезпечення можливої формалізації даних механізмів.

### *4. Заходи конфліктної превенції:*

- проведення освітніх семінарів, тренінгів, курсів щодо протидії неетичній поведінці у трудових відносинах, зокрема, мобінгу, булінгу, харасменту, різних форм дискримінації і т.д., а також заходів щодо поглиблення знань співробітників у сфері управління конфліктними та стресовими ситуаціями;

- проведення ретроспективного аналізу конфліктних ситуацій, прогнозування ймовірності їх виникнення та можливих сценаріїв вирішення;

- проведення заходів з тимблдіingu та інших позаорганізаційних форм активності з метою забезпечення згуртованості та командності у роботі колективу.

Принагідно зазначимо, що означені вище заходи вимагають від керівництва дотримання принципів відкритості, транспарентності, справедливості та консенсусності, оскільки ефективність їх реалізації напряду залежить від рівня сприйняття та довіри з боку самих працівників.

### 1.3 Методичні підходи та методи оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства

Проведення оцінки ефективності управління кадровою політикою дає змогу:

- визначити проблеми та сформулювати основи для підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- визначити необхідність зростання чи скорочення інвестицій у персонал;
- визначити важливих працівників, які зможуть зробити свій вклад у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для оцінки ефективності управління кадровою політикою підприємства, необхідно реалізувати сукупність складових (рисунок 1.10), відповідно до цілей та завдань оцінки.



Рисунок 1.10 – Модель складових оцінки управління кадровою політикою підприємства

Джерело: [19]

Таблиця 1.3 – Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом (УП)

Назва методу	Зміст методу	Критерій підходу до ефективності УП	Результати
Анкетування та тестування	Складаються анкети та тести з переліком важливих питань за проблемою, що виникла	Збір великого обсягу інформації про функціонування підсистеми УП у стислі терміни	Отримання та вивчення різних сторін проблеми, що виникла, на основі відповідей респондентів
Інтерв'ю	Усна бесіда, опитування працівників з метою отримання інформації про думки й оцінки респондентів тих або тих сторін діяльності організації та функціонування підсистеми УП. Як правило, використовується стандартний набір питань	Отримання інформації та думок в оцінках діяльності підсистеми УП в організації	Різностороння інформація з проблемних питань. Додаткова інформація
Вивчення документів	Базується на зібранні фактичних та фактологічних матеріалів про досліджуваний об'єкт або про його стан; передбачає проведення аналізу з використанням спеціально розроблених методик	Дає змогу дослідити процес функціонування та розвитку підсистеми УП за окремими позиціями та загалом	Отримання документально підтверджених фактів про те, що відбувається. Може бути основним матеріалом при проведенні аналізу ситуації та при оцінюванні ефективності УП
Експертно-аналітичний	Базується на залученні висококваліфікованих працівників з управління персоналом, передбачає ранжирування експертами значущості обраних показників в еталонній моделі та створення бальної шкали для кожного показника. Інтегральна оцінка еталону знаходиться як сума зважених максимальних значень показників, оцінених за шкалою. Реально досягнуті результати оцінюються за бальною шкалою, множаться на відповідні вагові коефіцієнти, сумуються та порівнюються з інтегральною оцінкою експертів	Дає змогу виявити основні напрями формування підсистеми УП, здійснити оцінювання результатів аналізу та виявити причини виникнення недоліків; є основою кваліметричного підходу до оцінювання функціонування підсистеми УП	Проранжирована система показників ефективності УП. Перелік виявлених проблем та недоліків. Висновки та звіт експертів. Виявлені основні напрями розвитку й удосконалення підсистеми УП



## Продовження таблиці 1.3.

Динамічний	Передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення з нього випадкових відхилень з метою відображення стійких тенденцій	Використовується при дослідженні кількісних показників, які характеризують підсистему УП	Математична систематизація даних
Порівняння	Досліджуваний об'єкт порівнюється з плановим рівнем, з передовим об'єктом, з нормативними показниками або показниками за минулий рік	Відхилення факту від плану; різниця в показниках різних періодів	Тendenції змін
Аналітично-розрахунковий	Збираються та аналізуються фактичні дані, складаються звіти за результатами аналізу та прогнозується подальший розвиток підсистеми УП	Творче поєднання сукупності методів, виходячи з конкретних умов управлінського завдання	Звіт-аналіз з виявленими тенденціями динаміки та рекомендаціями щодо подальшого розвитку подій
Статистичний	Базується на системному підході до вивчення досліджуваних явищ та процесів з використанням методів групування та класифікації; розрахунку абсолютних, відносних та середніх показників; кореляційно-регресійного аналізу	Контроль за виконанням, аналіз отриманих результатів	Статистичний звіт-аналіз за фактичними показниками з урахуванням динаміки та розроблення рекомендацій для подальшої діяльності
Групових оцінок	Вивчення оцінок, думок, суджень учасників експертної групи	Систематизуються отримані експертні оцінки ефективності підсистеми УП у комплексну	Перелік проблем та заходів щодо їх вирішення
Структуризація проблем	Проводиться кількісне та якісне обґрунтування проблем в діяльності підприємства загалом, його окремих підсистем та здійснення системного аналізу організації управління з точки зору відповідності системі цілей	Дерево проблем використовується для візуалізації взаємозв'язку загальних та часткових показників	Система проблем може бути представлена графічно у вигляді дерева проблем та у списковому варіанті з наведенням перелік

## Продовження таблиці 1.3.

Системний аналіз	Методичний засіб системного підходу до завдань побудови систем управління організацією	Орієнтує на розкриття об'єкта дослідження загалом та його складових, на виявлення різноманітних типів зв'язків об'єкта та зведення їх в єдину цілісну картину	Орієнтований на аналіз кожного явища з урахуванням різноманітності його сторін та на дослідження господарської діяльності організації; передбачає взаємопов'язане дослідження комплексу проблем
------------------	--	---	---

Джерело: [20]

Оцінку ефективності управління кадровою політикою можна здійснювати на основі витрат та прибутку. Також оцінка ефективності може стосуватися критеріїв по виробництву продукції, організації праці та управління персоналом (рівня задоволеності роботою, почуття власної гідності та професійний розвиток). При цьому необхідно враховувати особисті якості працівника, організаційні умови та умови навколишнього середовища.

Для оцінки ефективності кадрової політики доцільно було б згрупувати показники за наступними критеріями:

- економічна ефективність;
- непрямі показники ефективності роботи службового складу;
- ступінь задоволеності працівників.

Оцінка ефективності кадрової політики опирається на об'єктивні показники розвитку підприємства.

Таблиця 1.4 – Об'єктивні критерії ефективності управління кадровою політикою

Напрями аналізу	Характеристика
Продуктивність праці	Динаміка обсягу реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника Динаміка часу витраченого одним працівником на виробництво одиниці продукції Динаміка обсягу прибутку до вирахування податків в розрахунку на одного працівника

## Продовження таблиці 1.4

Якість продукції	Динаміка кількості реклаमाцій Динаміка кількості браку
Соціально-психологічний клімат в колективі	Взаємовідносини з колегами, керівництвом Рівень конфліктності
Рівень задоволеності	Відповідність організаційних і особистих цілей Динаміка плинності кадрів

*Джерело: створено автором*

Основними показниками ефективності управління кадровою політикою було виділено наступні (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Показники оцінки ефективності управління кадровою політикою

Показник	Формула	Пояснення
Коефіцієнт обороту за наймом	Чисельність прийнятих працівників / середня чисельність працівників	Відношення числа прийнятих працівників до компанії за конкретний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Коефіцієнт обороту за звільненням	Чисельність звільнених працівників / середня чисельність працівників	Відношення числа звільнених працівників з компанії за конкретний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Коефіцієнт загального обороту кадрів	(Чисельність прийнятих працівників + Чисельність звільнених працівників) / середня чисельність працівників	Відношення числа прийнятих та звільнених працівників компанії за конкретний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Коефіцієнт постійності кадрів	Чисельність постійних працівників (зі стажем більше 1 року) / середня чисельність працівників	Відношення чисельності працівників зі стажем роботи в підприємства більше одного року за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Коефіцієнт закріпленості	Чисельність постійних працівників / середня чисельність працівників	Співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Продовження таблиці 1.5.

Коефіцієнт загальної трудової мобільності	(Чисельність прийнятих працівників + Чисельність незмінної частини персоналу + Чисельність звільнених працівників) / середня чисельність працівників	Співвідношення чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
Виробіток	Затрати робочого часу / обсяг виробленої продукції	Кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за період
Трудомісткість	Обсяг виробленої продукції / затрати робочого часу	Характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина виробітку)
Вартісний показник продуктивності	Дохід від реалізації продукції / середня чисельність працівників	Співвідношення виручки від реалізації продукції за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Джерело: побудовано автором

Таблиця 1.6 – Методика оцінки ефективності матеріального стимулювання праці

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Зарплатовіддача	$ЗВ = \frac{Q}{ЗП}$	ЗП – заробітна плата працівників Q – обсяг товарної продукції ЗВ - зарплатовіддача
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$\lambda_{\text{в}} = \frac{ЗП}{В} * 100\%$	В – витрати виробництва $\lambda_{\text{в}}$ - питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	$\lambda_{\text{тп}} = \frac{ЗП}{Q} * 100\%$	$\lambda_{\text{тп}}$ - питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції
Рівень рентабельності заробітної плати	$Р_{\text{зп}} = \frac{П(З)}{ЗП} * 100\%$	Р <sub>зп</sub> - рентабельності заробітної плати П(З) – прибуток (збиток) підприємства

Джерело: побудовано автором

## Висновки до розділу 1

В цьому розділі було охарактеризовано економічну сутність кадрової політики як об'єкта управління, а також визначено зміст управління кадровою політикою. На основі проаналізованих підходів до визначення сутності кадрової політики та управління нею було розвинуто зміст поняття «управління кадровою політикою». Під нею запропоновано розуміти підсистему управління, що базується на використанні принципів, методів, інструментів формування, відтворення, розвитку і використання персоналу, підтримки раціональної системи мотивації та умов праці задля зростання добробуту персоналу, збереження та нарощення кадрового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі. Основні види кадрової політики поділяються на два напрями: за рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію (пасивна, реактивна, превентивна, активна та авантюристична) та за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкрита та закрита). Також було виділено основні цілі управління кадровою політикою, зокрема, з'ясовано, що вони поділяються на економічні та соціальні.

Визначено, що управління кадровою політикою може розглядатись з позицій системного, процесного, функціонального підходів. У дослідженні зроблено акцент на системному підході, який дозволив ідентифікувати об'єкт, методи, принципи, інструменти управління кадровою політикою та заходів націлених на трансформацію існуючих підходів до вирішення проблем в системі управління персоналом підприємства з позиції антикризового аспекту розгляду. Об'єктом управління кадровою політикою є персонал підприємства, а суб'єктами виступають: державні органи, безпосередньо керівництво підприємства, інвестори, профспілки, а також самі співробітники. Предметом управління кадровою політикою є відносини працівників, роботодавців у процесі їхньої співпраці.

На завершення розділу було представлено методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом, а для оцінки ефективності

кадрової політики представлено методи, які містять у собі показники, згруповані за наступними критеріями:

- економічна ефективність;
- непрямі показники ефективності роботи службового складу;
- ступінь задоволеності працівників.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КРОНА-КАЛИНІВКА»

### 2.1 Господарсько-правові засади функціонування ТОВ «Крона-Калинівка» та його загальна характеристика

Товариство з обмеженою відповідальністю «Крона-Калинівка» розташоване у Васильківському районі Київської області у селищі міського типу Калинівка та надає широкий спектр послуг: від здачі комерційного майна в оренду до надання митно-брокерських послуг.

Таблиця 2.1 – Інформація про ТОВ «Крона-Калинівка»

Повна назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Крона-Калинівка»
Коротка назва:	ТОВ «Крона-Калинівка»
ЄДРПОУ:	04782181
Дата заснування	29.01.1996
Юридична адреса:	Україна, 08623, Київська обл., Васильківський р-н, селище міського типу Калинівка, вулиця Залізнична, будинок 49
Керівник:	Глимбоцький Юрій Олександрович
Телефон:	+380(50)4122414
Електронна адреса:	krona.kalinovka@gmail.com
Основний вид діяльності (за КВЕД)	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Додаткові види діяльності	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Історія підприємства бере свій початок ще з 1996 року, коли було засноване колективне підприємство «Рона». У 2010 році дане підприємство було

викуплено, змінено організаційно-правову форму його та назву на ТОВ «Крона-Калинівка». Основна діяльність підприємства пов'язана з будівництвом (за допомогою залучання підрядників) та купівлею майна комерційного призначення (офісних та складських приміщень) для подальшого його здачі в оренду та обслуговування – вирішення дозвільних, будівельних, земельних питань. Основним замовником являється ТОВ «Агротехсоюз», в свою чергу для якого ТОВ «Крона-Калинівка» являється девелоперською компанією. Фактично наразі компанія здає в оренду наступні приміщення: база в Калинівці, Хутрівська база, Сумська база та Вертіївська база, а також офісні приміщення.

Другим напрямом діяльності є вантажні перевезення, у тому числі перевезення за кордон. ТОВ «Крона-Калинівка» володіє 9-ма вантажними автомобілями: 3 трали для самохідної техніки та 6 тентів. Основним замовником в даному напрямі являється також ТОВ «Агротехсоюз».

Іншими напрямами діяльності є надання митно-брокерських послуг, ремонт та обслуговуванням устаткування промислового призначення, складське господарство та оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням.

Статутний капітал Товариства становить 1000000 грн.

Внески учасників та їх частки у статутному капіталі становлять:

- 1) Дергалюк Іван Володимирович – 100000 грн. (10%);
- 2) Дергалюк Людмила Степанівна – 900000 грн. (90%).

Далі на рисунку представлена організаційна структура ТОВ «Крона-Калинівка».

Варто відмітити, що управління в компанії здійснюється на основі лінійно-функціональної структури, де власник виконує роль директора, при цьому для прийняття управлінських рішень йому допомагають окремі функціональні служби, кваліфіковано обґрунтовуючи те чи інше рішення. При цьому зберігається централізоване управління підприємством.



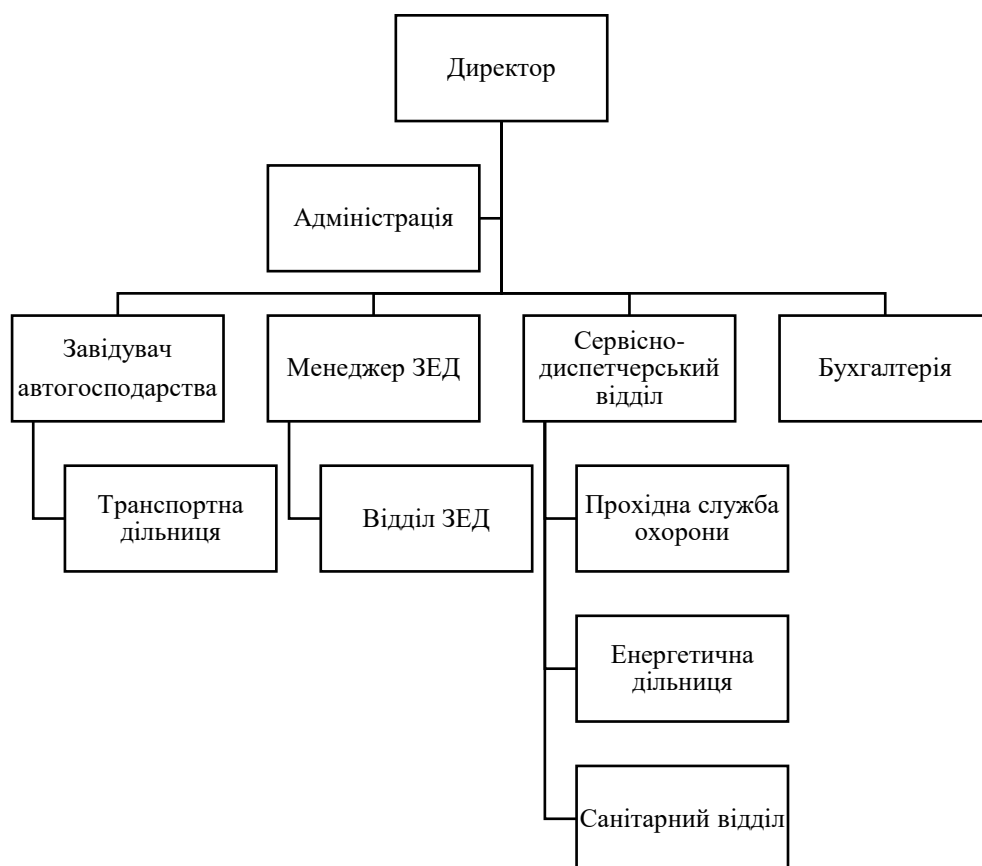


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Крона-Калинівка»

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

З цього можна зробити висновок, що дана структура є оптимальною для ТОВ «Крона-Калинівка», оскільки підприємство є малим і завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечується висока оперативність прийняття управлінських рішень та підвищується ефективність роботи функціональних відділів.

ТОВ «Крона-Калинівка» використовує стратегію послідовника лідера, адже компанія утримує невелику частку ринку за напрямами здачі в оренду комерційної нерухомості та послуг з перевезення вантажів і тому адаптується до основних конкурентів.

Стратегічний менеджмент підприємства ТОВ «Крона-Калинівка» направлений на КСВ, тому можна почати з розгляду стратегічного бачення компанії стосовно забезпечення досягнення цілей сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Хотілося б додати, що за такими ж принципами діє і переважна частина зацікавлених сторін компанії, зокрема її найбільший клієнт – ТОВ «Агротехсоюз».

До складових цілей сталого розвитку, до яких має вклад ТОВ «Крона-Калинівка», відносять:

- міцне здоров'я, що досягається насамперед за підтримки здоров'я і благополуччя працівників;
- якісна освіта, та забезпечення нарощення професійного потенціалу;
- забезпечення гідних умов праці та участь в економічному зростанні;
- повна підтримка інновацій та розвитку інфраструктури;
- дотримання вимог відповідального споживання.

Також компанія будує взаємодію із заінтересованими сторонами згідно корпоративних цінностей і робить акцент на відповідальності, довірі, повазі, конструктивному діалозі і зворотному зв'язку. Такий підхід дозволяє створювати умови для нарощення не репутаційного, а й загалом її економічного потенціалу. Підтвердженням цьому є сформована система комунікацій та форм взаємодії зі стейкхолдерами.

Таблиця 2.2 – Форми взаємодії компанії зі стейкхолдерами

Стейкхолдери	Форми взаємодії
<b>Внутрішні</b>	
власники	офіційна звітність (квартальна, річна), збори учасників, корпоративні заходи, внутрішньо корпоративна комунікаційна мережа, соціальні мережі
персонал	внутрішньо корпоративна комунікаційна мережа, корпоративні заходи, особистий контакт, зустрічі з менеджментом, розподіл завдань в межах проектів між підрозділами, соціальні мережі
<b>Зовнішні</b>	
бізнес-партнери, в т.ч.: постачальники, споживачі, фінансові посередники	контракти і договори, офіційна звітність, особистий контакт, ділові зустрічі, конференції, виставки, екскурсії, соціальні мережі, спільні навчання, дні поля та інші маркетингові заходи, корпоративні заходи, відповідь на запити
місцеві громади та суспільство, в т.ч.:	
населення	особистий контакт, обговорення, дискусії, відповіді на запити, консультування, спільні ініціативи, підтримка та ініціювання спільних проектів, соціальні мережі
суб'єкти інфраструктури, в т.ч.: спортивні, освітні, культурні, громадські організації	
владні та самоврядні інституції	
ЗМІ	інтерв'ю, прес-заходи, соціальні мережі, відповіді на запити

*Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство*

Одним із стратегічно пріоритетних задач підприємства, над якою ведеться щоденна робота, є відкриття та надання в оренду офісних та складських приміщень іноземному агро-підприємству Bayer. Договір оренди складено на 10 років, а отже Bayer на найближчі 10 років стане одним з ключових споживачів послуг ТОВ «Крона-Калинівка».

Далі продемонстровано бізнес-модель ТОВ «Крона-Калинівка».

Таблиця 2.3 – бізнес-модель ТОВ «Крона-Калинівка»

Ключові види діяльності	Ключові партнери	Цінні пропозиції	Взаємовідносини з клієнтами	Споживчі елементи
-Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна -Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням -Вантажний автомобільний транспорт -Складське господарство -Надання в оренду вантажних автомобілів	-ТОВ «Агротехсоюз» -«Байер» -Інші споживачі послуг -Установи з обслуговування нерухомості	Надання в оренду сучасного комерційного майна, якісних та надійних послуг з транспортування та митно-брокерських послуг	-Персональна підтримка -Ведення клієнтської бази; -Додаткові бонуси постійним клієнтам	-Вітчизняні та іноземні споживачі
	<b>Ключові ресурси</b>	<b>Структура витрат</b>	<b>Канали збуту</b>	<b>Потоки надходжень доходів</b>
	-Складські та офісні приміщення -вантажні автомобілі та с/г техніка -кваліфіковані кадри; -клієнтська база; -нерухомість.	-Витрати на купівлю/будівництво нерухомості; -Витрати з підтримки задовільного стану нерухомості; - Реклама; - Заробітна плата; -Транспортні витрати; -Податки	-Клієнтська та корпоративна система	-Дохід від послуг

Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство

## 2.2 Аналіз економічного стану ТОВ «Крона-Калинівка»

Аналіз стану та ефективності використання основних засобів включає в себе розрахунок двох груп показників: аналізу майнового стану та аналізу використання основних засобів. До аналізу використання основних засобів входять: фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, фондovіддача та рентабельність основних засобів; до аналізу майнового стану відносяться такі показники: коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт вибуття основних засобів [30].

Таблиця 2.4 – Показники використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,- :	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
1. Фондомісткість	$\Phi_K/V_P$	9,024	2,647	4,758	-6,376	2,111
2. Фондоозброєність	$\Phi_K/Ч$	1665,45	2251,63	2524,97	586,18	273,34
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	$\Phi_3/M$	0,636	0,755	0,650	0,119	-0,105
4. Коефіцієнт зносу ОЗ (Кз)	$З_о/\Phi_K$	0,098	0,140	0,181	0,042	0,041
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-K_3$	0,902	0,860	0,819	-0,042	-0,041
6. Фондовіддача	$V_P/\Phi_K$	0,11	0,38	0,21	0,27	-0,17
7. Рентабельність ОЗв	$\Pi_6/\Phi_K \cdot 100\%$	0,3%	1,2%	0,5%	-	-

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

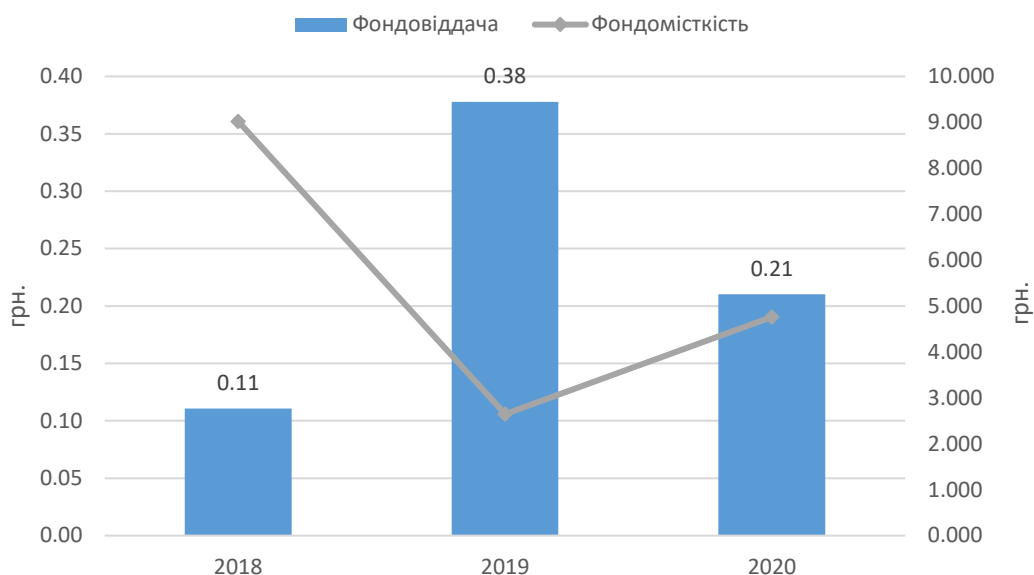


Рисунок 2.2 – Співвідношення фондомісткості та фондовіддачі ТОВ «Крона-Калинівка» за 2018-2020 роки

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Основні засоби ТОВ «Крона-Калинівка» активно використовуються у щоденній діяльності компанії. Їх вартість збільшилася з 54540,4 тис. грн. в 2018 р. до 84 450,3 тис. грн. в 2020 р. Це пов'язано з активною політикою управління основними засобами, що передбачає їх ремонт, оновлення, тобто здійснення як простого, так і розширеного відтворення. Як результат, господарський потенціал підприємства зростає.

Як ми бачимо, з таблиці та рисунка, у період з 2018 по 2020 рік відбувся ріст показника фондовіддачі та зниження фондомісткості, що свідчить про нормальне функціонування підприємства. При чому, у 2019 році відбувся різкий приріст показника фондовіддачі за рахунок збільшення обсягу наданих послуг. Залучені основні засоби ТОВ «Крона-Калинівка» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, про що свідчить саме зростаюча фондовіддача (поточне значення становить 0,21 проти базового 0,11). В 2020 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 0,21 гривень товарів і послуг. Говорячи про показник реальної вартості основних засобів у майні підприємства, то відносно 2018 року спостерігається зростання, а відносно 2019 року – спад. Причиною цього стало збільшення обсягу наданих

послуг у 2019 році та їх скорочення у 2020. Але величина даного показника свідчить про високий виробничий потенціал підприємства. Варто звернути увагу на показник придатності основних засобів, який з кожним роком поступово знижується та показує, що основні засоби підприємства придатні на 82%. Динаміка показників рентабельності основних засобів свідчить, що підприємство не у повній мірі використовує потенціал основних засобів, адже даний показник зростає у 2019 році та зменшується у 2020. Причиною цього може слугувати збільшення кількості основних фондів підприємства з одночасним скороченням обсягу надання послуг.

Таблиця 2.5 – Показники майнового стану підприємства

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення: +,- :	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду	0,098	0,140	0,181	0,042	0,041
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року	0,485	0,225	0,244	-0,260	0,019
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду	0,190	0,181	0,240	-0,009	0,059

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

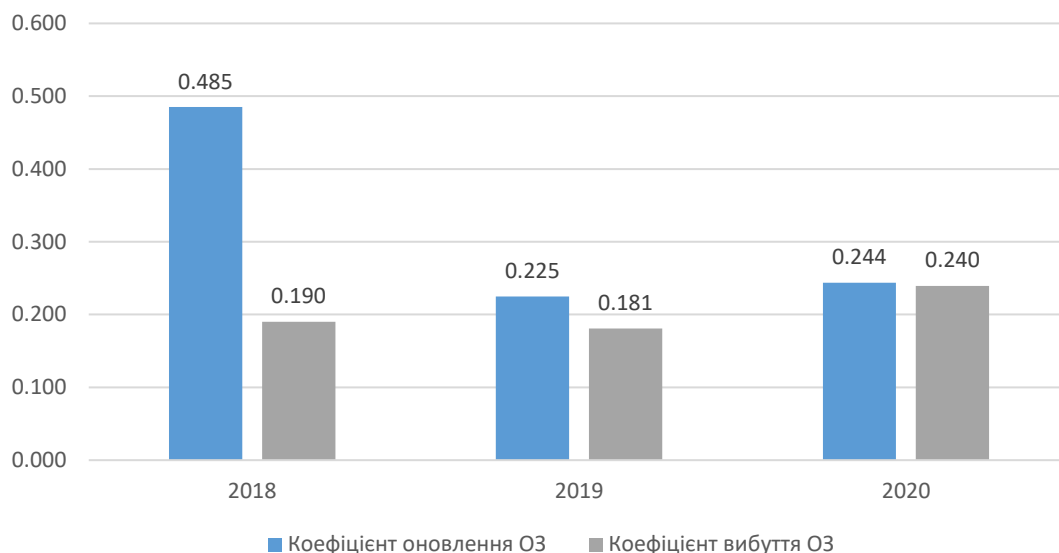


Рисунок 2.3 – Співвідношення коефіцієнта оновлення та коефіцієнта вибуття основних засобів ТОВ «Крона-Калинівка» за 2018-2020 роки

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Отже, з отриманих розрахунків можемо стверджувати про невисокий рівень зносу основних засобів ТОВ «Крона-Калинівка». Протягом всього досліджуваного періоду значення для коефіцієнта зносу основних фондів відповідав нормативному ( $< 0,5$ ) і у 2020 році становив 18,1%. Коефіцієнт оновлення у 2020 році був досить високим і становив 0,244, але в цей же момент коефіцієнт вибуття був практично таким же і становив 0,240. З цього можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається розширене відтворення основних фондів.

Отже, можна сказати, що підприємство в достатній мірі забезпечене основними засобами, але на сьогоднішній день важливо нарощувати обсяги наданих послуг для збільшення показників рентабельності та фондовіддачі, а також зниження показника фондомісткості.

Аналіз ділової активності передбачає розрахунок наступних показників: коефіцієнт ділової активності, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, тривалості одного обороту оборотних засобів, кредиторської та дебіторської заборгованості [30].

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,-	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	Чиста виручка від реалізації / Середня вартість оборотних засобів	0,183	1,055	0,705	0,872	-0,350
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середньорічна вартість запасів	0,318	2,746	4,090	2,428	1,344
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума дебіторської заборгованості за товари і послуги	0,600	5,248	3,127	4,648	-2,121
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума кредиторської заборгованості за товари і послуги	0,963	3,160	1,417	2,197	-1,742
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	Кількість календарних днів звітного періоду(365)/ Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1992,498	345,955	517,743	-1646,543	171,787
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду(365) / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	608,714	69,551	116,744	-539,163	47,193
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду(365) / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	379,104	115,517	257,508	-263,587	141,991

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Як ми бачимо з таблиці вище, існує тенденція до зростання показника оборотності оборотних активів, хоча даний показник знизився до 0,705 у



звітному році, в порівнянні з 2019, в якому він становив 1,055. Зниження оборотності оборотних активів пов'язане зі скорочення обсягу чистої виручки у 2020 році та може призвести до збільшення потреби компанії у фінансових ресурсах та у свою чергу до фінансових втрат. Також спостерігаємо позитивну динаміку коефіцієнта оборотності запасів, що свідчить про удосконалення та оптимізацію підприємством політики управління запасами. В цей же час спостерігається зростання показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості у 2020 році у порівнянні з 2018, але вони знаходяться на досить низькому рівні. Великою проблемою підприємства є наявність великої кількості як дебіторської, так і кредиторської заборгованості, що пов'язане зі специфікою діяльності підприємства – залученням коштів для їх інвестування в комерційну нерухомість та подальшої довгострокової здачі в оренду. Клієнти та інші дебітори використовували в 2020 р. кошти компанії протягом менш тривалого періоду (116,74 днів) в порівнянні з тим терміном, протягом якого підприємство відволікало частину оборотного капіталу постачальників та інших партнерів в рамках фінансово-господарських відносин при формуванні кредиторської заборгованості (257,5 днів).

В цей же час пріоритетною задачею є імплементація системної політики управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, так як це дозволяє краще контролювати якість і обсяги дебіторської заборгованості, а також вибудовувати хороші відносини як з клієнтами, так і з постачальниками. Важливо враховувати інтереси всіх сторін, що дозволить максимізувати господарську ефективність підприємства.

Для здійснення аналізу платоспроможності було зосереджено увагу на наступних показниках: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, коефіцієнт маневреності власного капіталу та коефіцієнт фінансового левериджу [30].

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,-		Нормативне значення
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	
Коефіцієнт автономії	власний капітал/підсумок балансу	0,028	0,032	0,027	0,004	-0,005	>0,5
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	власний капітал/позичковий капітал	0,029	0,033	0,028	0,004	-0,005	1
Коефіцієнт фінансової стійкості	(власний капітал + довгострокові зобов'язання) / сума пасивів	0,028	0,032	0,027	0,004	-0,005	0,7-0,9
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	власні оборотні засоби/матеріальні оборотні активи	-2,412	-3,502	-3,851	-1,090	-0,349	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	власні оборотні кошти/власний капітал	-24,186	-23,482	-28,624	0,704	-5,143	>0,1
Коефіцієнт фінансового левериджу	Довгострокові зобов'язання / Власний капітал	34,21	30,19	36,06	-4,02	5,87	<0,25

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

З таблиці 2.7 бачимо, що всі з проаналізованих показників протягом 2018 – 2020 років знаходилися поза межею їх нормативних значень.

Динаміка та значення показників фінансової стійкості говорить про те, що ТОВ «Крона-Калинівка» не здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме лише 3%. Значення показника фінансової стійкості в 2020 р. в розмірі 3% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є високим протягом найближчого року. Той факт, що відповідний показник залишається низьким, говорить про недовіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку,

постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то низька частка власного капіталу не дозволить погасити більшу частину зобов'язань [31].

Виходячи з такої логіки, показник фінансового левериджу і фінансової залежності ТОВ «Крона-Калинівка» також знаходиться поза нормативними межами і фіксує високу залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Надалі необхідно стежити за дотриманням прийнятного співвідношення між власним капіталом і позиковими засобами, що дозволить отримати кращу оцінку кредитоспроможності, а значить і скоротити витрати, пов'язані із залученням додаткових фінансових ресурсів на платній основі. На кожну гривню власного капіталу ТОВ «Крона-Калинівка» припадає 36,06 гривень зобов'язань [31].

Для визначення рівня забезпеченості підприємства різними групами ліквідних активів та можливості їх швидко обміняти на гроші проводиться оцінка ліквідності підприємства. Основними показниками, що її визначають є: коефіцієнт покриття ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості [30].

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності підприємства

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення: +,-		Нормативне значення
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	
Коефіцієнт покриття ліквідності	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	0,293	0,222	0,206	-0,071	-0,016	>2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси)/Поточні зобов'язання	0,215	0,163	0,198	-0,052	0,036	0,7-1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/Поточні зобов'язання	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	>0,1

## Продовження таблиці 2.8

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	Поточні зобов'язання/поточні зобов'язання	1,193	0,266	0,592	-0,927	0,326	1
---	---	-------	-------	-------	--------	-------	---

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

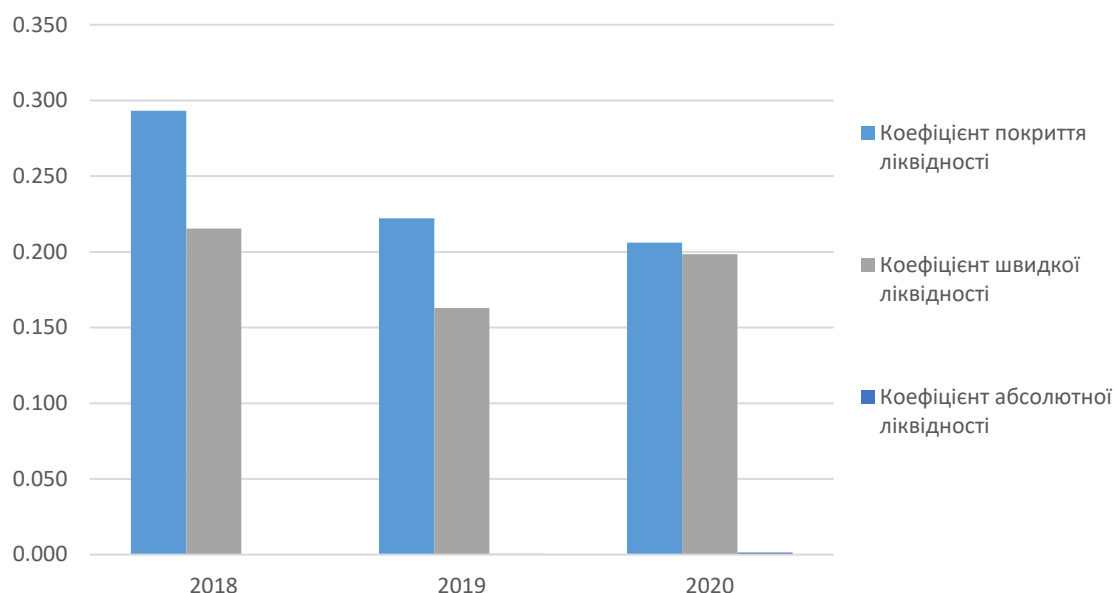


Рисунок 2.4 – Співвідношення коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ «Крона-Калинівка» за 2018-2020 роки

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

ТОВ «Крона-Калинівка» не працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2018 - 2020 рр., і управлінці не вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності з 0,293 гривень до 0,206. Якщо зіставити його з нормативним ( $\geq 2$ ), то можна зробити висновок, що у підприємства можуть виникнути проблеми з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі. ТОВ «Крона-Калинівка» мало можливість погасити 21,5% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2018 р.). Що ж стосується значення показника на останню звітну дату (2020 р.), то воно не знаходиться в нормативних межах, адже на кожен одиницю короткострокових

зобов'язань у підприємства було лише 0,2 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму [31].

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «Крона-Калинівка» протягом найближчого місяця був відчутним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 0,1% від загальної суми поточних зобов'язань в 2020 р. Таке значення є занадто низьким по відношенню до нормативного [31].

В цілому підприємству вдалося вибудувати добрі стосунки з постачальниками і клієнтами, адже дебітори відволікають менше коштів, ніж надають постачальники, інші сторони, які формують кредиторську заборгованість підприємства. На кожну одиницю кредиторської заборгованості ТОВ «КрониКалинівки» припадає 0,59 гривень дебіторської. Це знижує потребу в додаткових фінансових ресурсах, які дорогі в обслуговуванні [31].

Аналіз рентабельності є інтегрованим показником ефективності діяльності підприємства, який демонструє рівень віддачі активів та капіталу підприємства, а також характеризує можливість створювати прибуток підприємством у процесі своєї діяльності. Для цього розраховуються такі показники: коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності продукції та коефіцієнт рентабельності продажу [30].

Таблиця 2.9 – Показники рентабельності підприємства

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +,-	
		2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/Середньорічну вартість активів	0,002	0,008	0,004	0,006	-0,004
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток/Власний капітал	0,018	0,249	0,130	0,270	-0,158
Коефіцієнт рентабельності продукції	Прибуток від реалізації/Витрати на виробництво продукції	2,065	1,444	1,286	-0,621	-0,158
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Прибуток від реалізації	0,026	0,029	0,026	0,003	-0,003

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Отже, приведені вище розрахунки показують, що індикатор рентабельності активів ТОВ «Крона-Калинівка» свідчить про те, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «Крона-Калинівка», було сформовано чистого прибутку в розмірі 0,4 копійки в 2020 р. Зменшення чистого прибутку підприємства з 658,6 тис. грн. до 411,7 тис. грн. і зростання залученого обсягу активів з 88830,2 тис. грн. до 129957,1 тис. грн. привели до падіння рентабельності активів в 2019 - 2020 рр.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2020 р. забезпечила їм 13 копійок чистого прибутку. При цьому відбулося зменшення даного показника з 18 копійок у 2018 до 13 копійок у 2020, через перевищення темпів росту активів підприємства над темпами росту чистого прибутку [31].

Також слід відмітити негативну динаміку до скорочення показників рентабельності продукції та рентабельності продажів. Далі проаналізуємо показники фінансових результатів підприємства, що передбачає розгляд етапів формування чистого прибутку та аналізу витрат, які на нього впливають [30].

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансових результатів підприємства

Назва	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2017 до 2016	2018 до 2017	2017 до 2016	2018 до 2017
Чистий дохід від реалізації продукції	8699,1	22694	15920,5	13994	-6773,5	160,88%	-29,85%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5529,1	15906	12378,2	10376	-3527,3	187,67%	-22,18%
Валовий прибуток	3170	6788,5	3542,3	3618,5	-3246,2	114,15%	-47,82%
Адміністративні витрати	0	0	0	0	0		
Витрати на збут	0	0	0	0	0		
Інші операційні доходи	1182,3	106,6	0	-1075,7	-106,6	-90,98%	-
Інші операційні витрати	4105,9	6407,3	3040,7	2301,4	-3366,6	56,05%	-52,54%

Продовження таблиці 2.10

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	246,4	487,8	501,6	241,4	13,8	97,97%	2,83%
Інші доходи	0	45,2	0,4	45,2	-44,8		-99,12%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	246,4	803,2	502	556,8	-301,2	225,97%	-37,50%
Витрати з податку на прибуток	44,2	144,6	90,3	100,4	-54,3	227,15%	-37,55%
Чистий фінансовий результат: прибуток	202,2	658,6	411,7	456,4	-246,9	225,72%	-37,49%

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

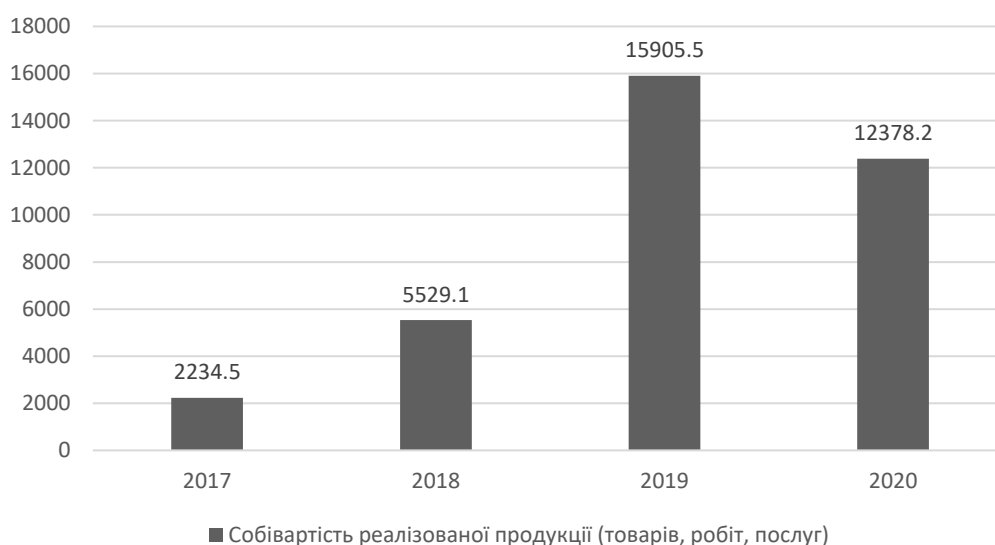


Рисунок 2.5 – Динаміка собівартості реалізованої продукції та послуг  
ТОВ «Крона-Калинівка» за 2017-2020 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, собівартість усіх вищеперерахованих послуг та реалізованої продукції у 2020 році становила 12378,2 тис. грн, що на 22,17% менше, ніж у попередньому році. Найбільша собівартість реалізованої продукції була досягнута у 2019 році – 15905,5 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 15920,5 тис. грн., що майже в 2 рази більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах,

використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання. Валовий прибуток ТОВ «Крона-Калинівка» був додатним на кінець 2020 р. і становив 3542,3 тис. грн. проти 3170 тис. грн. у 2018 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат [32].

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (майже в 2 рази), ніж собівартість (у 2,4 разів за 2018 - 2020 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Крона-Калинівка». Разом з цим існує негативна тенденція до збільшення питомої ваги собівартості в чистому доході підприємства (з 63,5% у 2018 до 77% у 2020), що вказує на зниження ефективності діяльності. Чистий фінансовий результат підприємства представлений прибутком, який у 2019 році зріс з 202,2 тис. грн., до 658,6 тис. грн., а у 2020 зменшився до 411,7 тис. грн.

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Крона-Калинівка» були ефективними, так як спостерігається зростаюча на 255,6 тис. грн., або ж на 204% сума прибутку від операційної діяльності, що вказує на наявність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку.

### **2.3 Діагностика системи управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»**



Ефективне управління кадровою політикою, а саме в частині використання персоналу підприємства виражається в зміні продуктивності, яка в свою чергу переноситься на результати діяльності підприємства. Оцінку ефективності управління кадровою політикою можна здійснювати на основі витрат та прибутку. Також оцінка ефективності може стосуватися критеріїв по виробництву продукції, організації праці та управління персоналом (рівня задоволеності роботою, почуття власної гідності та професійний розвиток). При цьому необхідно враховувати особисті якості працівника, організаційні умови та умови навколишнього середовища. Також при проведенні аналізу ефективності кадрової політики має місце проведення оцінки на основі ефективного співставлення та використання якісного та кількісного складу працівників, їх ставлення до роботи, характер відносин у команді

Для аналізу ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка» було використано наступні блоки показників:

- показники якісного складу працівників;
- показники стабільності кадрів;
- показники ефективності матеріального стимулювання праці.

Виконання завдань управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка» здійснює керівництво та керується принципами підпорядкованості кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку підприємства; повної довіри до працівників та поглиблення демократії; забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи; постійного навчання та розвитку працівників; розвитку мотивації працівників.

Управління кадровою політикою на ТОВ «Крона-Калинівка» регламентується низкою положень, зокрема: положенням Про політику управління кадрів, а також положенням Про управління кадрового забезпечення.

Включаючи дирекцію, адміністрацію, бухгалтерію, відділ зовнішньоекономічної діяльності, автогосподарство та сервісно-диспетчерський відділ на кінець звітного 2020 року на підприємстві налічувався 31 працівник.

Таблиця 2.11 – Структура персоналу ТОВ «Крона-Калинівка»

Посада	Штатних одиниць
Директор	1
<b>Адміністрація</b>	
Заступник директора	2
<b>Бухгалтерія</b>	
Бухгалтер	1
Бухгалтер II категорії	1
<b>ЗЕД</b>	
Менеджер ЗЕД	1
Помічник менеджера ЗЕД	1
<b>Автогосподарство</b>	
Завідувач автогосподарства	1
Водій автотранспортних засобів	9
<b>Сервісно-диспетчерський відділ</b>	
Старший черговий бюро перепусток	2
Черговий бюро перепусток	6
Енергетик	1
Комірник	1
Прибиральниця	4

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Динаміка середньої чисельності працівників по рокам представлена на рисунку нижче.

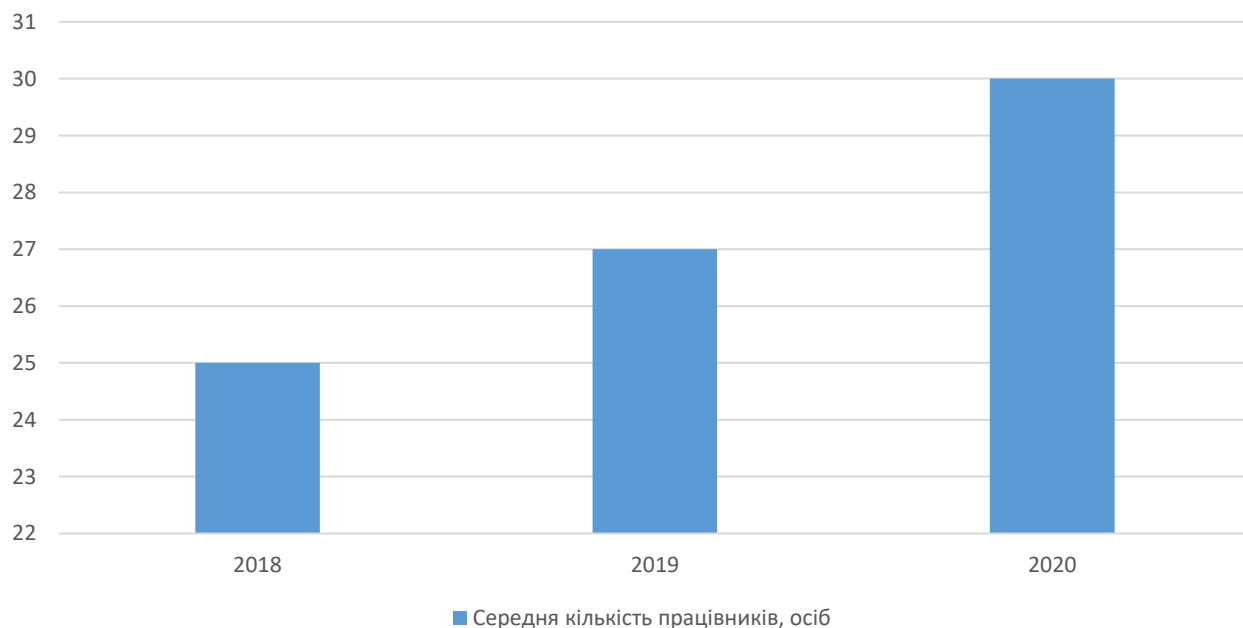


Рисунок 2.6 – Динаміка середньої кількості працівників ТОВ «Крона-Калинівка» за 2018-2020 роки

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Гендерна структура працівників підприємства представлена значним переважанням кількості чоловіків над жінками (81% чоловіків проти 19% жінок) у 2020 році. Така структура пов'язана зі специфікою діяльності ТОВ «Крона-Калинівка».

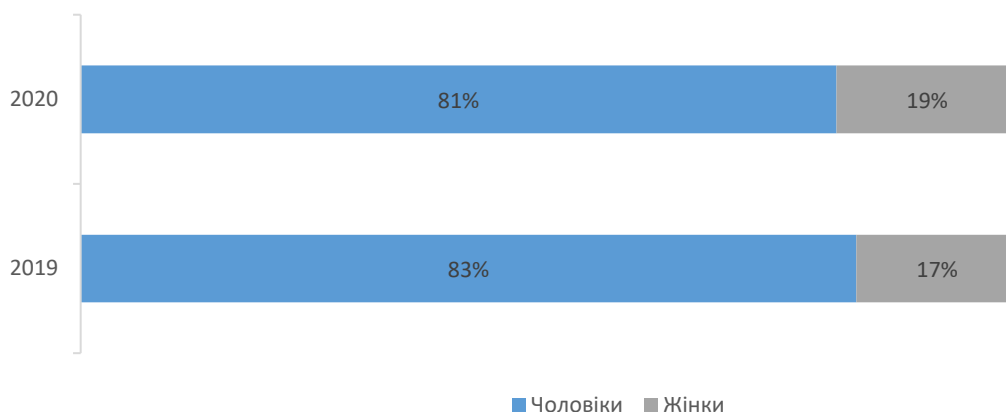


Рисунок 2.7 – Гендерна структура працівників ТОВ «Крона-Калинівка» за 2019-2020 роки

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Аналіз витрат на оплату праці підприємства демонструє позитивну динаміку до зростання середньорічної місячної заробітної плати одного працівника (з 14950 грн. у 2018 році до 17150 у 2020 році). Також варто додати, що даний показник значно перевищує показник середньорічної місячної заробітної плати по Україні в цілому (на 5553,4 грн. у 2020 році).

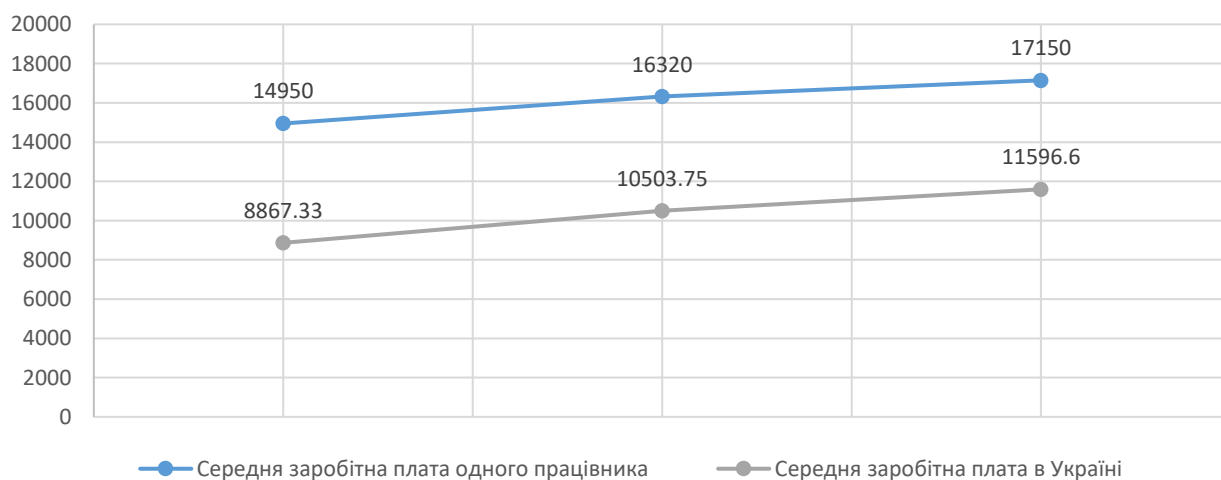


Рисунок 2.8 – Співвідношення середньорічної місячної заробітної плати

одного працівника ТОВ «Крона-Калинівка» та середньорічної місячної заробітної плати по Україні в цілому за 2018-2020 роки

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Варто додати, що на підприємстві вже декілька років поспіль працює одна людина, якій встановлено інвалідність. Також у 2020 році на підприємстві середньооблікова чисельність штатних працівників, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню відповідно до частини першої статті 14 Закону України «Про зайнятість населення» (крім осіб з інвалідністю), які працювали на умовах повної зайнятості у звітному періоді складало 3 особи.

Таблиця 2.12 – Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Крона-Калинівка»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2019 до 2018	2020 до 2019
Фонд оплати праці	5471,7	6450,9	7532,3	979,2	1081,4	17,9%	16,8%
Середньооблікова чисельність працівників	25	27	30	2	3	8,0%	11,1%
Вартісний показник продуктивності	347,96	840,52	530,68	492,55	-309,84	141,6%	-36,9%
Коефіцієнт обороту за наймом	0,040	0,185	0,067	0,145	-0,119	-	-
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,040	0,037	0,000	-0,003	-0,037	-	-
Коефіцієнт постійності кадрів	0,960	0,889	0,967	-0,071	0,078	-	-

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

З розрахунків, представлених у таблиці вище, можна зробити висновок про позитивну динаміку до зростання розміру фонду оплати праці, а також середньооблікової чисельності працівників з 25 працівників у 2018 році до 30 у 2020. Вартісний показник продуктивності праці показує вартість реалізованої продукції за рік в розрахунку на одного робітника. За аналізований період даник показник збільшився з 347,96 тис. грн. до 530,68 тис. грн. Варто відмітити високий показник постійності кадрів, який за аналізований період колихався з

0,889 до 0,967. Показник обороту кадрів за наймом у кожному з років перевищує показник обороту кадрів за вибуттям, що також є позитивним результатом для ТОВ «Крона-Калинівка».

Таблиця 2.13 – Якісний склад працівників підприємства

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	25	27	30
Жінок, чол.	3	5	6
Чоловіків, чол.	22	22	24
Працівників з вищою освітою, чол.	23	24	27
Працівників без вищої освіти, чол.	2	3	3

*Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство*

З таблиці, представленої вище, можна зробити висновок про позитивну динаміку до зростання середньооблікової чисельності працівників з 25 працівників у 2018 році до 30 у 2020. Також варто відмітити позитивну тенденцію до вирівнювання гендерної структури працюючих на ТОВ «Крона-Калинівка», що відзначається збільшенням питомої ваги жінок у загальній структурі працівників. Але все ж таки для підприємства притаманне значне переважання кількості чоловіків. Така структура пов'язана зі специфікою діяльності ТОВ «Крона-Калинівка». Позитивним є фактор високої кваліфікації кадрів, адже за досліджуваний період скорочується питома вага працівників без вищої освіти і у 2020 році становить 3 людини, або ж 11%.

Таблиця 2.14 – Оцінка стабільності кадрів на ТОВ «Крона-Калинівка»

Показник	Рік			Відхилення: +,-	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Середньорічна кількість працівників	25	27	30	2	3
Прийнято працівників, чол.	1	5	2	4	-3
Вибуло працівників, чол.	1	1	0	0	-1
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0,040	0,185	0,067	0,145	-0,119
Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів	0,040	0,037	0,000	-0,003	-0,037
Коефіцієнт плинності кадрів	0,040	0,037	0,000	-0,003	-0,037
Коефіцієнт постійності кадрів	0,960	0,889	0,967	-0,071	0,078

Продовження таблиці 2.14

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1	5	-	4,000	-
--	---	---	---	-------	---

*Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство*

Варто відмітити високий показник постійності кадрів, який за аналізований період колихався з 0,889 до 0,967. Показник обороту кадрів за наймом у кожному з років перевищує показник обороту кадрів за вибуттям, що також є позитивним результатом для ТОВ «Крона-Калинівка». Загалом представлена динаміка характеризує високу стабільність кадрів, що пояснюється ефективною кадровою політикою.

Таблиця 2.15 – Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці

Показник	Рік			Відхилення: +,-	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Зарплатовіддача	1,590	3,518	2,114	1,928	-1,404
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	89,0%	40,6%	60,9%	-0,484	0,203
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	62,9%	28,4%	47,3%	-0,345	0,189
Рівень рентабельності заробітної плати	3,7%	10,2%	5,5%	0,065	-0,047

*Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство*

З отриманих даних можемо сказати, що за досліджуваний період суттєво зросла зарплатовіддача з 1,59 грн. у 2018 до 2,114 грн у 2020. Також спостерігається позитивна тенденція до зниження питомої ваги заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва та до скорочення питомої ваги заробітної плати в обсязі товарної продукції. Це свідчить, що підприємство розвивається швидкими темпами, його прибутковість збільшується швидше, ніж відбувається ріст заробітної плати. Її вага в загальній сумі витрат виробництва щороку зменшується, що свідчить про ефективне використання фонду заробітної плати, адже продуктивність праці дедалі збільшується, а частка витрат в обсязі товарної продукції зменшується.

Таблиця 2.16 – Динаміка фонду оплати праці

Показник	Рік			Відхилення: +,-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019	2019 до 2018	2020 до 2019
Фонд оплати праці, тис. грн.	5471,7	6450,9	7532,3	979,2	1081,4	117,9%	116,8%
Середня заробітна плата, грн.	14950	16320	17150	1370	830	109,2%	105,1%

*Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство*

Аналіз витрат на оплату праці підприємства демонструє позитивну динаміку до зростання середньорічної місячної заробітної плати одного працівника (з 14950 грн. у 2018 році до 17150 у 2020 році). Також варто додати, що даний показник значно перевищує показник середньорічної місячної заробітної плати по Україні в цілому (на 5553,4 грн. у 2020 році).

На ТОВ «Крона-Калинівка» запроваджена система мотиваційних заходів та штрафних санкцій, які прописані та затверджені правилами внутрішнього розпорядку Товариства.

За сумлінне виконання обов'язків, встановлених трудовим договором, ініціативу, тривалу і бездоганну роботу, вагомі досягнення в роботі до Працівників застосовуються такі заходи заохочення:

- оголошення подяки;
- видача премії;
- нагородження цінним подарунком;
- нагородження грамотою

Преміювання працівників підприємства здійснюється за результатами роботи щомісячно в межах фонду заробітної плати, затвердженого кошторисом, у відсотках до посадового окладу, включаючи надбавки і доплати.

Дисциплінарні покарання застосовуються до Працівників Товариства за порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку, невиконання або неналежне виконання покладених на них трудових обов'язків, та інше.

За кожне порушення трудової дисципліни Роботодавець має право

застосувати до Працівника такі форми дисциплінарного стягнення залежно від ступеня тяжкості вчиненого проступку:

- догана;
- позбавлення премій;
- звільнення за відповідною підставою.

Перелік виробничих упущень та порушень трудової дисципліни, за які повністю або частково здійснюється позбавлення премії.

Порушення Правил внутрішнього трудового розпорядку:

- систематичне запізнення на роботу, залишення робочого місця без поважних причин до 3 год. – позбавлення премії до 25%;
- невиконання завдань керівників підрозділів та робіт – позбавлення премії до 50%;
- поява на робочому місці в нетверезому стані – позбавлення премії до 100%;
- прогул, відсутність на робочому місці без поважних причин більше 3 год. – позбавлення премії до 100%.

Невиконання посадових та технологічних інструкцій:

- повторне протягом трьох місяців від попередження, але яке не спричинило понесення втрат продаж, інших фінансових втрат тощо – позбавлення премії до 25%.
- яке спричинило втрат продаж, інші фінансові втрати тощо – позбавлення премії до 100%.

У компанії використовується система наставництва, проте також стимулюється активність персоналу, прививаються навички самостійного прийняття рішень, використовується механізм делегування повноважень. Крім цього підприємство провидить активну діяльність для покращення внутрішніх комунікацій, яка пов'язана з проведенням тимблдингів, організацією корпоративів та різних внутрішніх заходів. Для підвищення рівня кваліфікації кадрів, ТОВ «Крона-Калинівка» пропонує своїм працівникам проходження різних курсів, відвідування тренінгів та вебінарів за рахунок підприємства.



Компанія дбає про безпеку персоналу на робочому місці, на дорозі, створення комфортних та забезпечених необхідною ресурсною базою умов для продуктивної праці. Робочі місця відповідають техніці протипожежної безпеки, кабінети оснащені комфортними меблями, використовується якісне освітлення, у т.ч. максимально задіяне денне, робочі зони забезпечені кімнатами відпочинку та особистої гігієни, на території офісу є приміщення для харчування персоналу. Автопарк компанії постійно проходить техогляди, має всю необхідну супровідну технічну документацію. Технічні працівники мають комфортні набори сезонного одягу. Також розроблено та діють інструкції з охорони праці за видами робіт та посадами, а також загальні по забезпеченню пожежної безпеки, надання першої медичної допомоги, попередження ДТП, вступного інструктажу, положення про інструктажі, спеціальне навчання та перевірку знань з питань пожежної безпеки на підприємстві та інші положення і інструкції згідно чинного законодавства.

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрової служби по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрової служби, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників [33].

## **2.4 Оцінка ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка» на основі проведення таксономічного аналізу**

В якості показників, що характеризують соціально-економічну ефективність управління кадрами на підприємстві, застосовується досить велика кількість коефіцієнтів. У зв'язку з цим виникає питання про введення якогось узагальнюючого показника, який би визначав синергетичний ефект проведення

кадрової політики підприємства. Для вирішення подібних завдань можна використовувати математичні методи. Для оцінки ефективності заходів щодо здійснення кадрової політики в організації, пропонуємо використовувати широко відому методику таксономічного аналізу [34].

Ідея таксономічного впорядкування багатовимірних одиниць включає:

- визначення ідеального, з точки зору мети аналізу, багатовимірного об'єкта;
- знаходження відстані кожної реальної точки (об'єкта) до ідеальної;
- впорядкування всіх багатовимірних точок (об'єктів) за ступенем їх близькості до ідеальної точки і в виборі кращої з багатовимірних точок за критерієм мінімуму відстані до ідеальної точки [21].

Для визначення «кращої» вимірної одиниці використовуємо п'ять найбільш вагомих для кадрової політики коефіцієнтів: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт співвідношення середньорічної місячної заробітної плати працівників на підприємства і в Україні, коефіцієнт кваліфікованості та вартісний показник продуктивності [21].

Крок 1. На початку аналізу потрібно сформувати матрицю спостережень  $X$ , яка має розмірність  $(m \times n)$ , в кожному рядку якої записуються значення  $n$  ознак кожної досліджуваної одиниці, тобто  $X_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in})$ ,  $i = 1, \dots, m$  [21].

Таблиця 2.17 – Показники для проведення таксономічного аналізу

Характеристика	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт плинності кадрів	0,136	0,087	0,040	0,037	0,000
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,864	0,913	0,960	0,889	0,967
Коефіцієнт кваліфікованості	0,954	0,920	0,920	0,889	0,900
Коефіцієнт співвідношення середньорічної місячної зп працівників на підприємства і в Україні	1,902	1,703	1,686	1,554	1,479
Вартісний показник продуктивності, тис. грн.	177,271	181,063	347,964	840,519	530,683

Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство

Крок 2. Даний крок виконується тоді, коли ознаки досліджуваної одиниці мають різні одиниці виміру. Нормовані безрозмірні значення  $z_{ij}$  [21]:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}; i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}, \quad (2.1)$$

де  $m$  – кількість досліджуваних одиниць,  $n$  – кількість ознак кожної одиниці,  $x_{ij}$  – значення  $j$ -тої ознаки  $i$ -тої одиниці;  $\bar{x}_j$  – середнє значення  $j$ -тої ознаки досліджуваної одиниці:

$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}; j = \overline{1, n}, \quad (2.2)$$

$\sigma_j$  - середнє квадратичне відхилення ознаки  $X_j$  :

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}, j = \overline{1, n}. \quad (2.3)$$

Таблиця 2.18 – Середні та середні квадратичні значення досліджуваних ознак

Характеристика	$\bar{X}_{j\text{ср}}$	$\sigma_j$
Коефіцієнт плинності кадрів	0,060	0,047
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,919	0,040
Коефіцієнт кваліфікованості	0,917	0,022
Коефіцієнт співвідношення середньорічної місячної зп працівників на підприємства і в Україні	1,665	0,145
Вартісний показник продуктивності	415,500	249,071

*Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство*

Далі проводимо нормування матриці, за формулою 2.2.

Таблиця 2.19 – Нормована матриця спостережень

Характеристика	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт плинності кадрів	1,620	0,571	-0,426	-0,489	-1,276
Коефіцієнт стабільності кадрів	-1,370	-0,138	1,042	-0,744	1,210
Коефіцієнт кваліфікованості	1,685	0,154	0,154	-1,247	-0,747
Коефіцієнт співвідношення середньорічної місячної зп працівників на підприємства і в Україні	1,637	0,264	0,147	-0,766	-1,282
Вартісний показник продуктивності	-0,956	-0,941	-0,271	1,706	0,462

*Джерело: побудовано автором на основі даних про підприємство*

Крок 3. На даному кроці знаходяться координати ідеальної багатовимірної одиниці ( $Z_0$ ), обираючи «найкращі» із існуючих значень ознак [21]:

$$z_{0j} = \begin{cases} \max_i z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_c \text{ (стимулятор);} \\ \min_i z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_c \text{ (дестимулятор).} \end{cases} \quad (2.4)$$

Таблиця 2.20 – Нормована матриця спостережень

Характеристика	Тип	Еталонні значення ( $Z_{0j}$ )
Коефіцієнт плинності кадрів	Дестимулюючий	-1,276
Коефіцієнт стабільності кадрів	Стимулюючий	1,210
Коефіцієнт кваліфікованості	Стимулюючий	1,685
Коефіцієнт співвідношення середньорічної місячної з/п працівників на підприємства і в Україні	Стимулюючий	1,637
Вартісний показник продуктивності	Стимулюючий	1,706

Джерело: побудовано автором

Крок 4. Розраховується відстань кожної досліджуваної одиниці до «еталону розвитку» [21]:

$$c_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2}; i = \overline{1, m}. \quad (2.5)$$

Звичайно, що чим ближче досліджувана одиниця за певною ознакою до еталону, тим меншим буде значення  $c_{i0}$ . Однак конкретне значення відстані не дає однозначної характеристики ступеня віддаленості одиниці сукупності від ідеальної точки. Більш інформативним є відношення відстані  $c_{i0}$  до максимально можливої відстані  $c_0$  в досліджуваній сукупності багатовимірних одиниць ( $d_i^* = c_{i0} / c_0$ , причому  $d_i^* \in [0;1]$ ) і автоматично відображає ступінь близькості  $i$ -тої одиниці до «еталону». Величина  $c_0$  є оцінкою максимальної відстані і може бути знайдена за «правилом трьох сигм» [21]:

$$c_0 = \bar{c}_0 + 3\sigma_0, \quad (2.6)$$

де  $\bar{c}_0$  - середнє значення  $c_0$ :

$$\bar{c}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m c_{i0}, \quad (2.7)$$

$\sigma_0$  - середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (c_{i0} - \bar{c}_0)^2}. \quad (2.8)$$

Далі для кожної одиниці сукупності знаходиться значення проміжного показника «рівня розвитку» [21]:

$$d_i^* = \frac{c_{i0}}{c_0}. \quad (2.9)$$

Кінцева формула для показника рівня розвитку матиме вигляд:

$$d_i = 1 - \frac{c_{i0}}{c_0}. \quad (2.10)$$

Таблиця 2.21 – Результат виконання таксономічного аналізу

Показник	Рік				
	2016	2017	2018	2019	2020
$c_{i0}$	4,705	4,058	3,037	4,337	3,998
$d_i^*$	0,607	0,524	0,392	0,560	0,516
$d_i$	0,393	0,476	<b>0,608</b>	0,440	0,484
$c_{i0\text{сеп}}$	4,027				
$\sigma_0$	1,240				
$c_0$	7,746				

Джерело: побудовано автором

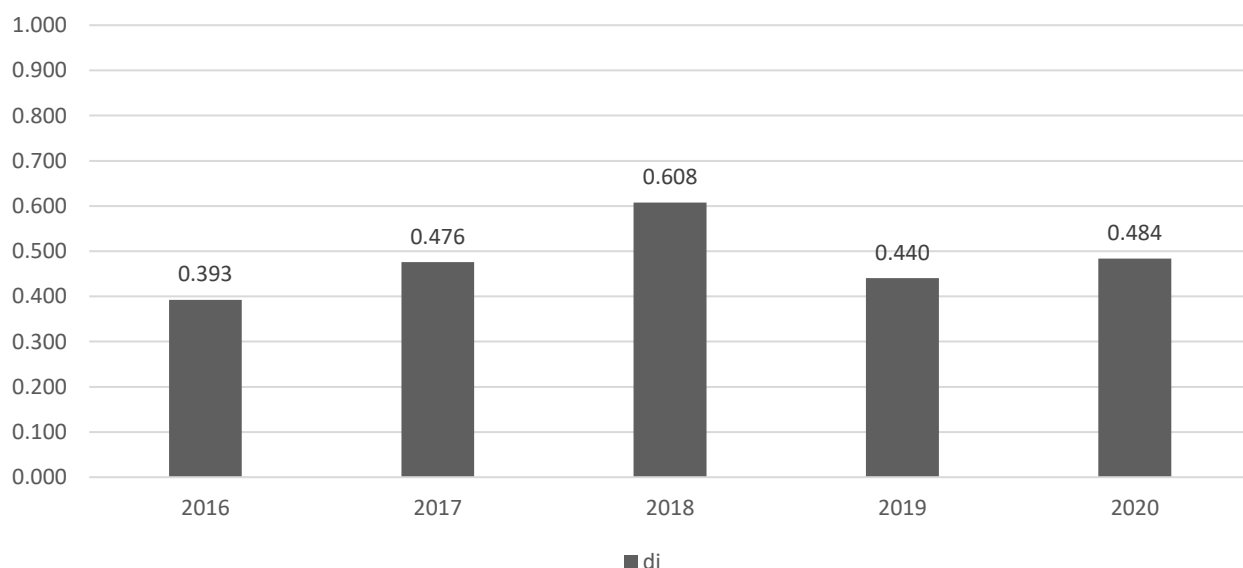


Рисунок 2.9 – Результат таксономічного аналізу

Джерело: побудовано автором

Крок 5. Інтерпретується показник  $d_i$  таким чином: чим ближче до 1 знаходиться значення показника рівня розвитку, тим більший рівень розвитку

має досліджувана одиниця сукупності [21].

Отже, як ми бачимо з проведеного аналізу, на горизонті 5 досліджуваних років політика управління кадрами найкраще себе показала у 2018 році ( $d_i = 0,608$ ). Оцінювання досліджуваного об'єкту у звітному році показує не таку високу ефективність кадрової політики, у порівнянні з 2018, значення якого становить 0,484. За досліджуваний період у 2020 році спостерігається нульовий коефіцієнт плинності кадрів та найвищий показник стабільності. Це свідчить про високий рівень задоволеності працівників їхнім місцем роботи. Також при цьому щороку зростає середня заробітна плата, але існує проблема, яка пов'язана з перевищенням темпів приросту середньої заробітної плати по Україні над темпами приросту середньої заробітної плати на ТОВ «Крона-Калинівка».

Підсумовуючи, можна сказати, що підприємство створило гідні умови праці для своїх кадрів, але водночас потрібно покращувати кадрову політику, оптимізувавши поточну та знайшовши нові шляхи використання персоналу задля уникнення коливань та стабілізації вартісного показника продуктивності, який є відображенням результатів діяльності підприємства.

## Висновки до розділу 2

В даному розділі було досліджено діяльність ТОВ «Крона-Калинівка» та з'ясовано, що основними напрямками діяльності даного підприємства є: будівництво (за допомогою залучання підрядників) та купівля майна комерційного призначення (офісних та складських приміщень) для подальшого його здачі в оренду та обслуговування – вирішення дозвільних, будівельних, земельних питань; вантажні перевезення; надання митно-брокерських послуг; ремонт та обслуговуванням устаткування промислового призначення; складське господарство та оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням. Також було проаналізовано наявну (лінійно-функціональну) організаційну структуру на підприємстві та з'ясовно, що вона є для нього оптимальною. Крім цього, було виявлено, що підприємство дотримується

принципів КСВ та робить свій вклад в досягнення цілей сталого розвитку.

Аналіз економічного стану ТОВ «Крона-Калинівка» в розрізі окремих показників показав, що:

- основні засоби ТОВ «Крона-Калинівка» активно використовуються у щоденній діяльності компанії, їх вартість збільшилася, відбувся ріст показника фондоддачі та зниження фондомісткості, що свідчить про нормальне функціонування підприємства. Варто звернути увагу на високе значення показника придатності ОЗ, який становить 82%;

- ТОВ «Крона-Калинівка» не здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме лише 3%. Значення показника фінансової стійкості в 2020 р. в розмірі 3% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є високим протягом найближчого року. Виходячи з такої логіки, показник фінансового левериджу і фінансової залежності ТОВ «Крона-Калинівка» також знаходиться поза нормативними межами і фіксує високу залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів;

- ТОВ «Крона-Калинівка» не працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2018 - 2020 рр., і управлінці не вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить зниження індикатора поточної ліквідності. Поточна ліквідність не знаходиться в нормативних межах, адже на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було лише 0,2 гривень оборотних активів

- існує негативна динаміка до скорочення показників рентабельності власого капіталу, рентабельності продукції та рентабельності продажів;

- на кінець періоду дослідження (2020 р.) виручка становить 15920,5 тис. грн., що майже в 2 рази більше показника на початок періоду аналізу. Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (майже в 2 рази), ніж собівартість (у 2,4 разів за 2018 - 2020 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що

дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Крона-Калинівка».

Включаючи дирекцію, адміністрацію, бухгалтерію, відділ зовнішньо-економічної діяльності, автогосподарство та сервісно-диспетчерський відділ на кінець звітного 2020 року на підприємстві налічувався 31 працівник. Аналіз витрат на оплату праці підприємства демонструє позитивну динаміку до зростання середньорічної місячної заробітної плати одного працівника (з 14950 грн. у 2018 році до 17150 у 2020 році). Також варто додати, що даний показник значно перевищує показник середньорічної місячної заробітної плати по Україні в цілому (на 5553,4 грн. у 2020 році). На ТОВ «Крона-Калинівка» запроваджена система мотиваційних заходів та штрафних санкцій, які прописані та затверджені правилами внутрішнього розпорядку Товариства.

Також було здійснено комплексний аналіз управління кадрово політику на підприємстві. Можна зробити висновок про позитивну динаміку до зростання середньооблікової чисельності працівників з 25 працівників у 2018 році до 30 у 2020. Також варто відмітити позитивну тенденцію до вирівнювання гендерної структури працюючих на ТОВ «Крона-Калинівка», що відзначається збільшенням питомої ваги жінок у загальній структурі працівників. Аналіз витрат на оплату праці підприємства демонструє позитивну динаміку до зростання середньорічної місячної заробітної плати одного працівника (з 14950 грн. у 2018 році до 17150 у 2020 році). Також варто додати, що даний показник значно перевищує показник середньорічної місячної заробітної плати по Україні в цілому (на 5553,4 грн. у 2020 році). Варто відмітити високий показник постійності кадрів, який за аналізований період колихався з 0,889 до 0,967. Показник обороту кадрів за наймом у кожному з років перевищує показник обороту кадрів за вибуттям. На ТОВ «Крона-Калинівка» запроваджена система мотиваційних заходів та штрафних санкцій, які прописані та затверджені правилами внутрішнього розпорядку Товариства.

Проведений таксономічний аналіз показав, що на горизонті 5 досліджуваних років політика управління кадрами найкраще себе показала у



2018 році. Оцінювання досліджуваного об'єкту у звітному році показує не таку високу ефективність кадрової політики, у порівнянні з 2018. За досліджуваний період у 2020 році спостерігається нульовий коефіцієнт плинності кадрів та найвищий показник стабільності. Також за досліджуваний період суттєво зросла зарплатовіддача з 1,59 грн. у 2018 до 2,114 грн у 2020. Також спостерігається позитивна тенденція до зниження питомої ваги заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва та до скорочення питомої ваги заробітної плати в обсязі товарної продукції.

### **РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «КРОНА-КАЛИНІВКА»**

#### **3.1 Обґрунтування напрямів підвищення результативності управління кадровою політикою ТОВ «Крона-калінівка»**

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств [22].

На сьогоднішній день управління кадровою політикою для ТОВ «Крона-Калинівка» являється одним з пріоритетних завдань, які направлені на продовження місії підприємства, а також досягнення стратегічних цілей які є орієнтиром загального розвитку підприємства. Отже як було виявлено, управління кадровою політикою на ТОВ «Крона-Калинівка» полягає в управлінні процесам підбору, адаптації, розвитку та підвищення ефективності діяльності шляхом управління процесами оцінки та мотивації персоналу.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії ТОВ «Крона-Калинівка» і працівників є стабілізація кадрового складу. Тому для цього було розроблено схему забезпечення ефективної реалізації кадрової політики.

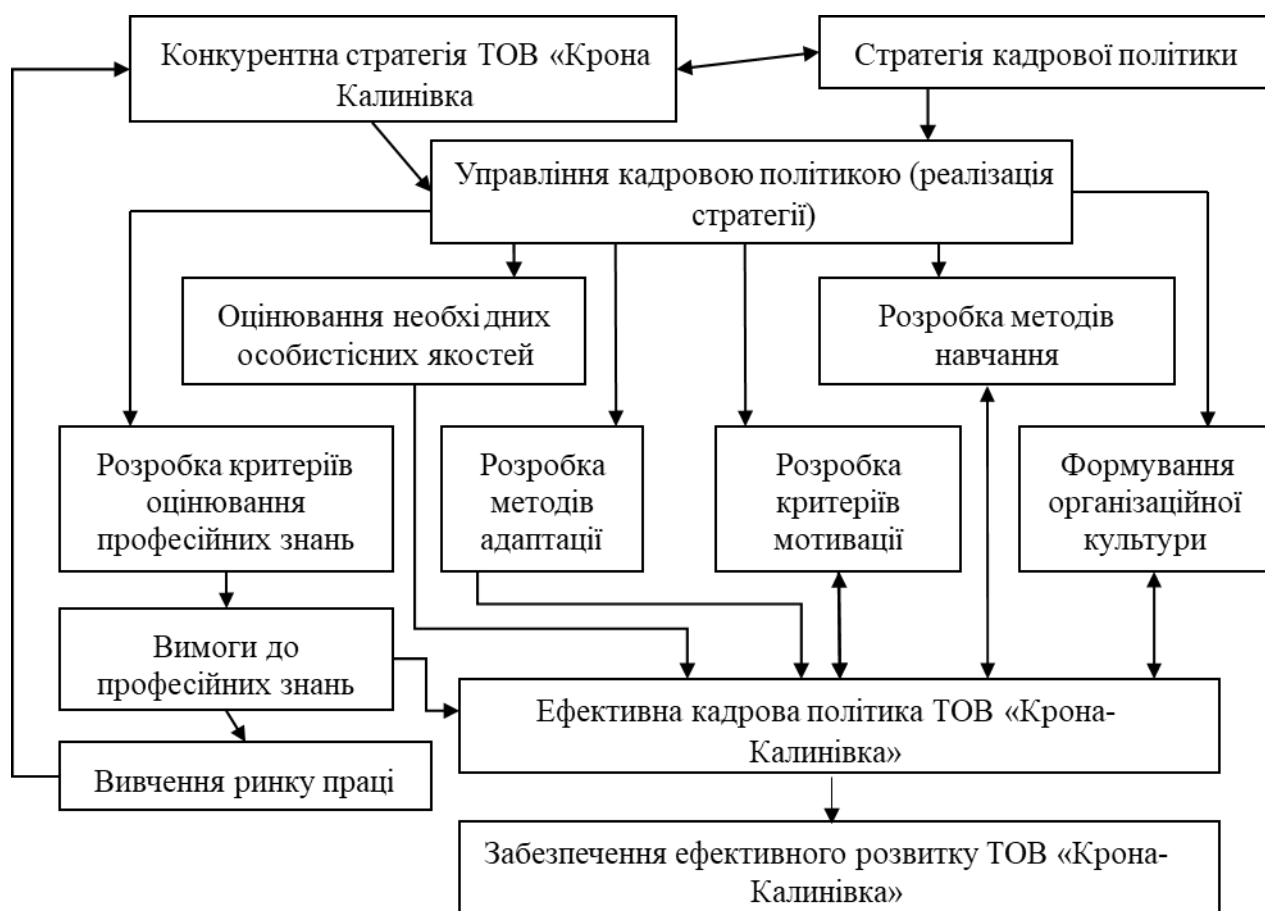


Рисунок 3.1 – Схема забезпечення ефективного управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»

Джерело: авторська розробка

З проведеного аналізу у другому розділі даної роботи було ідентифіковано ряд проблем, які заважають підвищити ефективність діяльності ТОВ «Крона-Калинівка» в частині управління кадровою політикою. По-перше, існує негативна тенденція до скорочення продуктивності праці та зниження рівня рентабельності заробітної плати. По-друге, на підприємстві не існує єдиної системи оцінки персоналу, яка б постійно здійснювалася, та була б направлення на підвищення продуктивності праці та бралася б за основу розрахунку мотивації праці. По-третє, на підприємстві запроваджена застаріла та неефективна система мотивації праці. По-четверте, існує проблема у недостатності кадрів, керівництво ТОВ «Крона-Калинівка» є багатозадачним і виконує таку роботу, яка не відповідає їх посадовим обов'язкам, що у свою чергу не дозволяє досягати максимальної ефективності. Проблеми кадрового забезпечення полягають у:

1) відсутності спеціаліста у сфері маркетингу, завдання якого бере на себе керівництво. Відсутність кваліфікованого маркетолога, який би міг проводити дослідження ринку нерухомості, ринку транспортних послуг, ринку надання митно-брокерських послуг, заважає підприємству стабільно зростати та масштабуватися.

2) значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники, іншу частину кадрових питань покладено на головного бухгалтера.

Проаналізувавши виявлені проблеми в частині управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка» було вирішено здійснити наступні заходи щодо покращення:

- першою пропозицією є удосконалення організаційної структури, шляхом розширення кадрового складу працівників, найнявши інспектора з кадрів та маркетолога, який буде займатися аналітикою, дослідженням ринку та просуванням на ринку підприємства;
- запровадження системи оцінки персоналу, під яку буде підв'язана система мотивації.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика запропонованих заходів

Пропозиція	Проблема що вирішується	Очікуваний результат
Розширення кадрового складу	Оптимізація кадрових процесів; Вивільнення робочого часу керівництва; Підвищення ефективності маркетингових заходів.	Підвищення продуктивності праці, що у свою чергу призведе до підвищення ефективності діяльності підприємства
Впровадження системи оцінки персоналу	Можливість системного здійснення оцінки персоналу; Підґрунтя для мотиваційних заходів	

*Джерело: авторська розробка*

### **3.2 Витрати на удосконалення організаційної структури управління кадровою політикою ТОВ «Крона-Калинівка»**

Однією із задач кадрової роботи ТОВ «Крона-калінівка» є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників. Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Попередньо було проаналізоване внутрішнє середовище ТОВ «Крона-Калинівка» та сформовано модель, яка є відображенням ідеального претендента на інспектора з кадрів на досліджуваному підприємстві.

Інспектор з кадрів ТОВ «Крона-Калинівка» повинен	
	<p><b>Бути:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> провідником кадрової соціальної політики в трудовому колективі;</li> <li><input type="checkbox"/> соціальним лідером колективу;</li> <li><input type="checkbox"/> його перспективним еталоном.</li> </ul>
	<p><b>Мати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> спеціальну психолого-педагогічну підготовку;</li> <li><input type="checkbox"/> вищу освіту;</li> <li><input type="checkbox"/> високі моральні якості;</li> <li><input type="checkbox"/> спрямованість на роботу з людьми;</li> <li><input type="checkbox"/> досвід роботи у кадровій і керівній сферах;</li> <li><input type="checkbox"/> розвинуті організаторські, комунікативні здібності.</li> </ul>
	<p><b>Знати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> принципи кадрової політики;</li> <li><input type="checkbox"/> цілі, завдання, проблеми підприємства;</li> <li><input type="checkbox"/> перспективи його розвитку;</li> <li><input type="checkbox"/> форми і методи планування і організації роботи з кадрами;</li> <li><input type="checkbox"/> основи господарського і трудового законодавства;</li> <li><input type="checkbox"/> основи психології, педагогіки, соціології праці.</li> </ul>
	<p><b>Володіти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> методами організації і технікою управління кадрами, соціально - психологічними процесами на підприємстві;</li> <li><input type="checkbox"/> питаннями практичного використання основ законодавства у роботі з кадрами;</li> <li><input type="checkbox"/> методами оцінки особистісних і ділових якостей працівників і результатів колективної роботи;</li> <li><input type="checkbox"/> методами організації виховної роботи у колективі;</li> </ul>
	<p><b>Мати чітке уявлення:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> про методи дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів на підприємстві;</li> <li><input type="checkbox"/> про використання ефективних прийомів, щодо управління кадрами і соціальні процеси у трудовому колективі.</li> </ul>

### Рисунок 3.2 – Опис компетенцій інспектора з кадрів ТОВ «Крона-Калинівка»

*Джерело: авторська розробка*

Для інспектора з кадрів було встановлено основні завдання на перший та другий роки його роботи:

- 1-й рік: розробка системи оцінки та мотивації працівників (системи KPI); робота щодо формування системи тренінгів на підприємстві для підвищення рівня знань і компетенцій пресоналу.
- 2-й рік: запуск нової системи оцінки та мотивації персоналу; запуск тренінгів.

У свою чергу для потенційного маркетолога було встановлено основні вимоги та обов'язки.

Основні обов'язки: участь в розробці інструментарію для проведення досліджень, робота з масивами даних; аналіз ринку на предмет: глибини (кількість потенційних клієнтів і обсяг попиту); кон'юнктури; зв'язків із суміжними ринками; обробка результатів досліджень та підготовка аналітичних звітів; формування маркетингової стратегії підприємства; пошук нових партнерів і підходів для просування послуг компанії, нових каналів і ідей.

Основні вимоги: освіта: вища; знання англійської (не нижче рівня Intermediate); досвід проведення аналізу ринків; навички побудови аналітичних звітів; вільне володіння програмами PowerPoint, Excel, Word, 1С, чесність, відкритість, прагнення до розвитку і бажання досягати поставлених цілей разом з командою.

Продемонструємо рекомендовану організаційну структуру підприємства після впровадження заходів з розширення кадрового складу. Оновлена організаційна структура ТОВ «Крона-Калинівка» представлена на рис. 3.3.

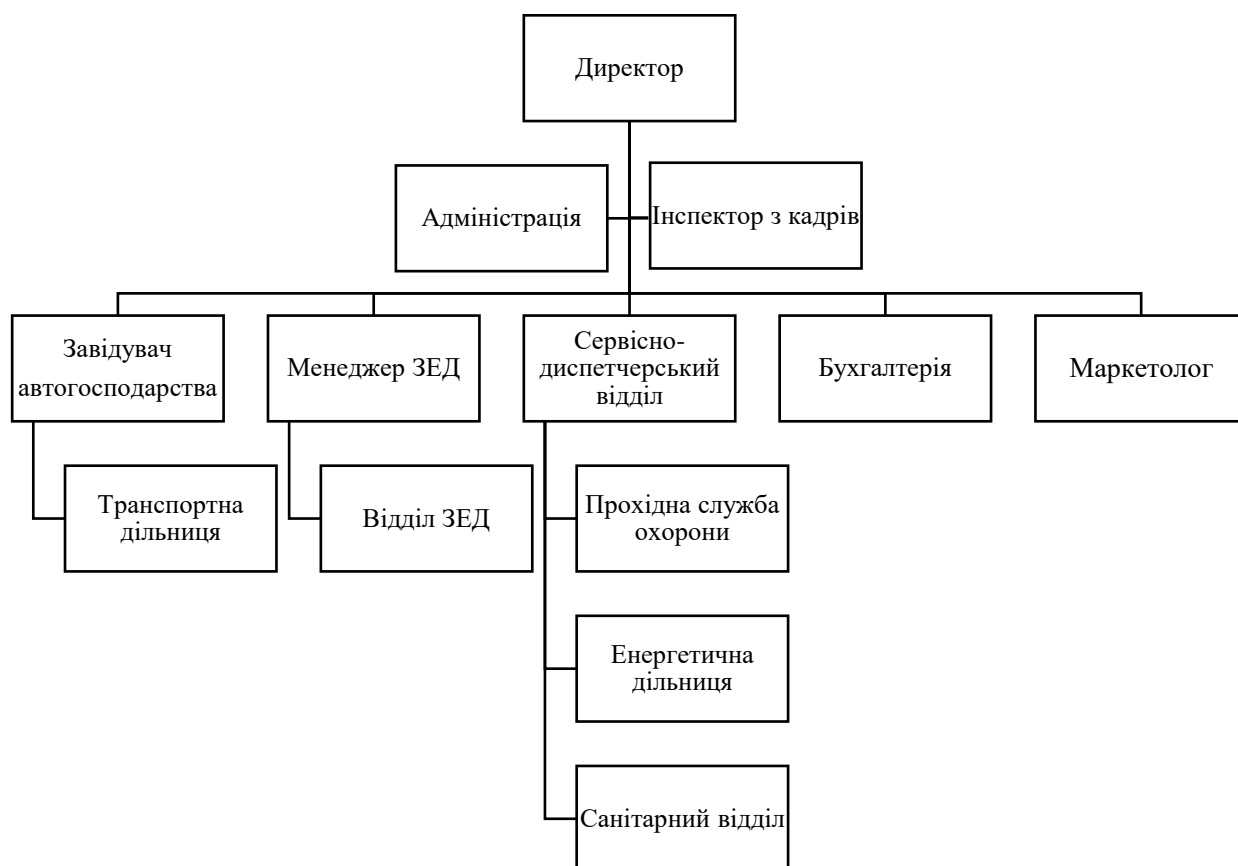


Рисунок 3.3 – Оновлена організаційна структура ТОВ «Крона-Калинівка»

Джерело: авторська розробка

Місячні заробітні плати маркетолога та фахівця з кадрів плануються на рівні 25000 грн. та 22000 грн. відповідно.

Витрати на оплату праці маркетолога =  $25000 \cdot 1,22 = 30500$  грн.

Для порівняння, зовнішнє агентство «Міжнародна Маркетингова Група» [23], що займається маркетинговим дослідженням ринків та формуванням маркетингової політики підприємства оцінює свої послуги в 32000 грн. на місяць. А отже, підприємству вигідніше мати у своєму штаті працівника, який буде займатися даними питаннями.

Витрати на оплату праці інспектора з кадрів =  $22000 \cdot 1,22 = 26840$  грн.

Для оцінки ефективності пропозиції щодо найму інспектора з кадрів можна проаналізувати витрати при передачі обов'язків на аутсорс. За даними агенства «Аудит. Бухгалтерія. Аутсорсинг» [24], вартість обліку заробітної плати та кадрового обліку, незалежно від системи оподаткування (облік розрахунків по заробітній платі, кадровий облік), а також підбору персоналу становить 25000

грн. на місяць. З цього можна зробити висновок, що підприємству вигідніше мати у своєму штаті працівника, який буде займатися кадровими питаннями.

Загальні річні витрати на оплату праці нових працівників становить:  
 $(30500 + 26840) * 12 = 688080$  грн.

Крім цього, необхідно облаштувати робочі місця новим працівникам, тому до витрат віднесемо витрати на купівлю техніки та меблів.

Таблиця 3.2 – Витрати на облаштування робочих місць інспектора з кадрів та маркетолога

Назва	Кількість, шт.	Вартість, грн.	Строк експлуатації, років	Річна сума амортизації, грн.
Ноутбук HP 15s-eq1009	2	16800	5	6720
Стіл	2	2800	5	1120
Стілець	2	3000	5	1200
Всього				9040

*Джерело: авторська розробка*

Варто зазначити, що підприємство не нестиме додаткові витрати із впровадження автоматизованої системи управління кадрами, адже на ТОВ «Крона-Калинівка» на сьогоднішній день використовується програмне забезпечення «1С Зарплата та Управління персоналом».

Загальні річні витрати на впровадження заходу з найму інспектора з кадрів та маркетолога складуть:  $688080 + 9040 = 697120$  грн., та будуть розподілені наступним чином:

- адміністративні витрати =  $26840 * 12 + 9040 / 2 = 326600$  грн.
- витрати на збут =  $30500 * 12 + 9040 / 2 = 370520$  грн.

Розширення кадрового складу на підприємстві, шляхом створення двох нових посад: фахівця з кадрів та маркетолога, дозволяють оптимізувати робочий час керівництву та бухгалтерії та ефективніше його використовувати, шляхом вивільнення частини робочих годин на виконання завдань, що не передбачені їхніми посадовими інструкціями. Водночас, за рахунок більш продуманої та структурованої маркетингової політики, ґрунтовному дослідженні ринку, на підприємстві прогнозується зростання обсягу реалізації послуг. А також більш



раціональна координація процесів просування та збуту результатів діяльності підприємства, тобто й узгодженість виконання функцій відповідних підрозділів.

Зокрема одними з пріоритетних обов'язків маркетолога буде пошук шляхів збільшення обсягу надання митно-брокерських послуг та послуг з перевезення вантажів, адже у 2020 році саме в цих напрямках зменшилася виручка у порівнянні з 2019 роком. Крім цього, маркетолог виступатиме важливою ланкою в системі управління кадровою політикою, адже на основі його суджень, досліджень та рекомендацій, будуть приймати рішення його колеги.

Таблиця 3.3 – Порівняння обсягу надання митно-брокерських послуг та послуг з перевезення вантажів у 2019 та 2020 роках

Показник	2019	2020
Чистий дохід від реалізації транспортних послуг, тис.грн.	4538,8	3184,1
Чистий дохід від реалізації митно-брокерських послуг, тис.грн.	1134,7	796,03
Кількість клієнтів, що замовили транспортні послуги	122	86
Кількість клієнтів, що замовили митно-брокерські послуги	91	64
Середня вартість транспортних послуг, тис.грн.	37,2	
Середня вартість митно-брокерських послуг, тис.грн.	12,47	

*Джерело: розраховано автором на основі даних про підприємство*

Як ми бачимо, дійсно відбулося різке скорочення бсягу надання митно-брокерських послуг та послуг з перевезення вантажів у 2020 році у порівнянні з 2019 роком. Кількість клієнтів, що зкористалися послугами перевезення вантажів зменшилося з 122 до 86, а кількість клієнтів, що придбали митно-брокерські послуги зменшилося з 91 до 64. Отже, підприємство потребує глибокого дослідження даних ринків, пошуку нових підходів до залучення клієнтів, а також знаходження та використання заходів з підвищення рівня лояльності клієнтів.

Тому для маркетолога поставлено завдання за 2 роки досягти приросту клієнтів та перевищити показники 2019 року в частині надання митно-

брокерських послуг та послуг з перевезення вантажів. Цільові показники для маркетолога представлено в табл 3.4.

Таблиця 3.4 – Цільові показники для маркетолога

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021
Чистий дохід від реалізації транспортних послуг, тис.грн.	3184,1	3742,15	4635,03	+558,05	+892,88
Чистий дохід від реалізації митно-брокерських послуг, тис.грн.	796,03	995,53	1244,92	+199,51	+249,38
Кількість клієнтів, що замовили транспортні послуги, од.	86	101	125	+15	+24
Кількість клієнтів, що замовили митно-брокерські послуги, од.	64	80	100	+16	+20

*Джерело: авторська розробка*

Отже плановий ріст виручки очікується:

- 1-й рік на рівні 757,56 тис. грн;
- 2-й рік на рівні 1142,26 тис. грн.

### **3.3 Запровадження системи КРІ-показників як основа удосконалення системи оцінки персоналу та мотивації праці в структурі кадрової політики ТОВ «Крона-Калинівка»**

Результати діяльності підприємства нерозривно пов'язані результатами роботи кожного співробітника. Тому для кожного підприємства високої значущості набуває здійснення комплексної оцінки персоналу задля обґрунтування стратегічних та тактичних засоходів щодо управління ним. Тому для ТОВ «Крона-Калинівка» пропонується запровадження системи КРІ's. При використанні даного методу постановка цілей відбувається зверху вниз, та їх досягнення оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (КРІ), під які підв'язана система мотивації. Тобто виконання чи невиконання поставлених цілей прямим чином впливатиме на винагороду працівника.

Варто зазначити, що розробленням системи оцінки та мотивації персоналу буде здійснювати інспектор з кадрів разом з керівником підприємства та залученням до консультацій керівників підрозділів. Здійснення оцінювання планується покласти на кадровика.

Система KPI's має:

- орієнтувати та мотивувати персонал на виконання поставлених планів;
- відповідати напрямам діяльності, яким займається кожен працівник;
- оцінювати показники роботи кожного окремого співробітника та підвищувати його відповідальність за свою частину роботи;
- допомогати проаналізувати вплив окремих процесів на результат роботи та знаходити «вузькі місця»;
- бути підґрунтям для прийняття управлінських рішень.

Формування системи KPI's та виплат преміальних пропонується наступним чином:

- Інспектор з кадрів індивідуально по кожному працівнику розроблює показники ефективності, які мають відповідати напряму діяльності кожного працівника та подає на узгодження безпосередньому керівникові; далі вони узгоджуються, або вносяться корективи та проводиться оцінка проведеної роботи.
- Керівники контролюють відповідність та правильність здійснення оцінки показників, вносять корективи, після чого заповнюють звіт.
- Керівники аналізують показники ефективності своїх підлеглих, контролюють відповідність показників до стратегічних цілей підрозділу чи підприємства.
- На основі проведеного аналізу інспектором з кадрів розраховується заробітна плата та рівень додаткової мотивації персоналу.

Продемонструємо попередні напрацювання щодо змісту ключових показників для окремих груп працівників:

Таблиця 3.5 – Ключові показники ефективності працівників ТОВ «Крона-

## Калинівка»

Працівник/підрозділ	KPI
Маркетолог	зміна частки ринку за напрямками; кількість запуску нових продуктів; приріст клієнтської бази; зростання частоти покупок.
Відділ кадрів	частка витрат на персонал; задоволеність працівників умовами праці; плинність кадрів.
Відділ ЗЕД	виконання фінансового плану з об'єму продажу групи продуктів; приріс продажу відносно аналогічного періоду минулого року; об'єм реалізації продукції.

*Джерело: авторська розробка*

Підприємство не нестиме додаткових витрат на запровадження системи ключових показників ефективності, адже це здійснюватиметься майбутнім інспектором з кадрів. Витрати включені в його зарплату, а також підприємство використовує програмне забезпечення з автоматизації кадрових процесів.

Запровадження системи ключових показників ефективності на підприємстві дозволяє підвищити віддачу співробітників, при цьому покращуючи показники якості та продуктивності. За допомогою системи KPI показників кожен працівник буде чітко розуміти які задачі перед ним стоять, за що саме він отримує заробітну плату і які цілі ставить перед собою підприємство в цілому.

Для формулювання цілей на підприємстві було створено загальний шаблон, для розуміння на якому етапі виконання плану знаходиться працівник.

Таблиця 3.6 – Приклад оцінки фактичного результату

% премії	Рейтинг
Премія в розмірі більше 100% базового розміру визначається генеральним директором за зверненням керівника самостійного підрозділу	A+ Виисокі результати. Перевиконання, «подвиг»
100% базового розміру премії	A Ціль виконано на 100%
% від базового розміру відповідає відсотку виконання плану	B Ціль виконано частково (орієнтовно – від 80% до 100%)
0%, премія відсутня	C Ціль не виконана

*Джерело: авторська розробка*

За оцінками експертів, понад сорок років система KPI доводить свою ефективність у західних компаніях і понад п'ятнадцять років – у компаніях України та країн СНД [29]. Основними результатами є:

- збільшення виручки більш ніж на 10% за рахунок концентрації на клієнтах;
- зниження відтоку клієнтів і, як наслідок, збільшення прибутку (оскільки за статистикою зниження на 5% відтоку дає до 15% прибутку);
- зниження витрат часу як мінімум на 10 – 20%;
- багаторазове підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення мотивації та ефективності бізнес-процесів;
- скорочення термінів бізнес-процесів, що веде безпосередньо до зниження постійних та змінних витрат;
- якість як мета номер один, що веде до перемоги над конкурентами;
- збільшення прибутку в результаті зміни вищезгаданих факторів та визначення правильних стратегічних пріоритетів;
- покращення конкурентних переваг [29].

Також відома аудиторська компанія Deloitte, яка входить до «Великої четвірки» аудиторських компаній у одному зі своїх видань говорить про те, що продуктивність компаній, що застосовують Performance management, зростає, а ефективність організацій з 2015 року зросла на 10% [28].

Отже, на основі представлених вище даних, та приведеної інформації з праць та видань, досліджуваному підприємству слід орієнтуватися на збільшення продуктивності праці, а отже на зростання дохідності на 10%, за рахунок впровадження нової системи оцінки та мотивації персоналу.

Вважаємо, що у 2021 році змін ще не відбудеться, адже система KPI буде розроблятися та впроваджуватися на підприємстві, а у 2022 році відбудеться збільшення обсягу надання послуг на 10%. З урахуванням експертних оцінок фхівців цей показник можемо використовувати як базисний.

Тоді ефектом від впровадження даного заходу буде ріст виручки від реалізації:  $15\,920,5 * 10\% = +1\,592,05$  тис.грн.

### 3.4 Оцінювання впливу запропонованих заходів на економічну ефективність діяльності ТОВ «Крона-Калинівка»

Основним завданням реалізації запропонованих заходів, які стосуються покращення управління кадровою політикою, являється підвищення ефективності діяльності ТОВ «Крона-Калинівка», що у свою чергу має призвести до збільшення продуктивності праці, зростання прибутку, а також оптимізувати кадрові процеси на підприємстві.

На основі продемонстрованих розрахунків витрат та ефектів від заходів у двох минулих підпунктах була здійснена загальна оцінка ефективності проведення заходів із удосконалення управління кадровою політикою на ТОВ «Крона-Калинівка» за допомогою прогнозу на 2 роки.

Далі представлено прогнозні розрахунки показників економічної ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.7 – Прогнозні показники економічного ефекту запропонованих заходів

Назва	2020	Зміна від впровадження рекомендацій +/- 2021		Зміна від впровадження рекомендацій +/- 2022		2021	2022
		Пропозиція 1	Пропозиція 2	Пропозиція 1	Пропозиція 2		
Чистий дохід від реалізації продукції	15920,5	+757,56	-	+1142,26	+1592,05	16678,06	19412,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12378,2	+433,88	-	+694,21	+1237,82	12812,08	14744,12
Валовий прибуток	3542,3	-	-	-	-	3865,98	4668,25
Адміністративні витрати	0	+326,6	-	+326,6	-	326,60	326,60
Витрати на збут	0	+370,52	-	+370,52	-	370,52	370,52
Інші операційні доходи	0	-	-	-	-	0	0

Продовження таблиці 3.7

Інші операційні витрати	3040,7	-	-	-	-	3040,70	3040,70
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	501,6	-	-	-	-	128,16	930,43
Інші доходи	0,4	-	-	-	-	0,40	0,40
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	502	-	-	-	-	128,56	930,83
Витрати з податку на прибуток	90,3	-	-	-	-	23,14	167,55
Чистий фінансовий результат: прибуток	411,7	-	-	-	-	105,42	763,28

Джерело: складено автором

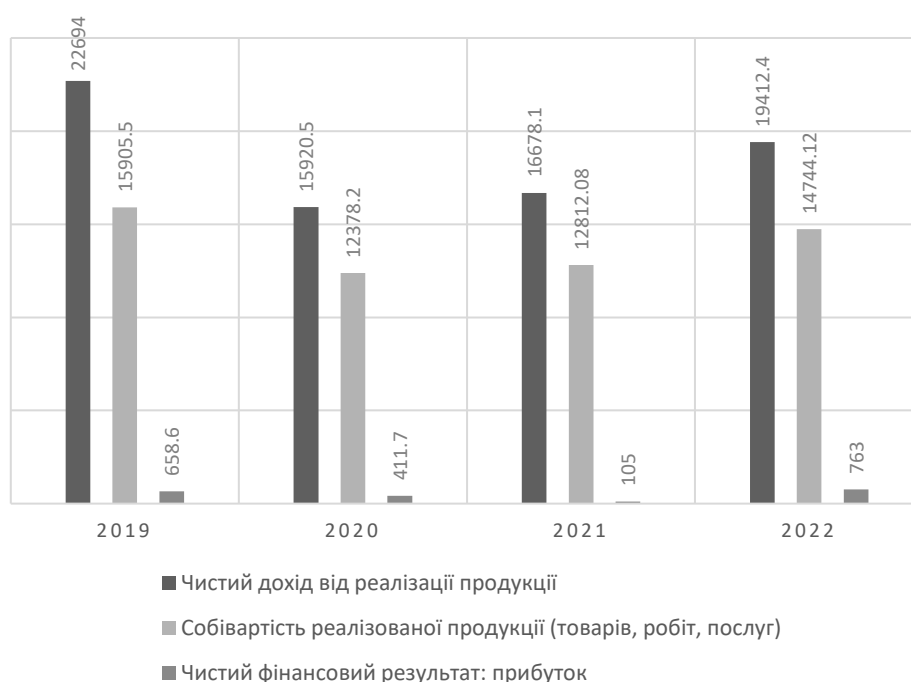


Рисунок 3.4 – Динаміка показників до і після впровадження пропозицій

Джерело: авторська розробка

З таблиці та графіку вище бачимо, що у результаті запропонованих заходів у 2021 році відбудеться зростання виручки від реалізації на 757,56 тис. грн., собівартості наданих послуг на 433,88 тис. грн. та ріст адміністративних та витрат на збут на 326,6 та 370,52 відповідно. При цьому відбудеться скорочення чистого

прибутку на 306,5 тис. грн., за рахунок того, що підприємство несе додаткові витрати на розробку системи оцінки та мотивації персоналу. Але варто звернути увагу, що у 2022 році, коли планується запуск розробленої системи КРІ та коли будуть синхронізовані та відточені кадрові процеси, відбудеться ріст виручки від реалізації, собівартості, адміністративних та збутових витрат, що у кінцевому результаті дають зростання чистого прибутку до 763,28 тис. грн.

Таблиця 3.8 – Динаміка показників рентабельності продукції, продажів та вартісного показника продуктивності

Назва	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,427	1,286	1,302	1,317
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,029	0,026	0,006	0,039
Вартісний показник продуктивності, тис.грн.	840,52	530,68	532,19	606,64

Джерело: складено автором

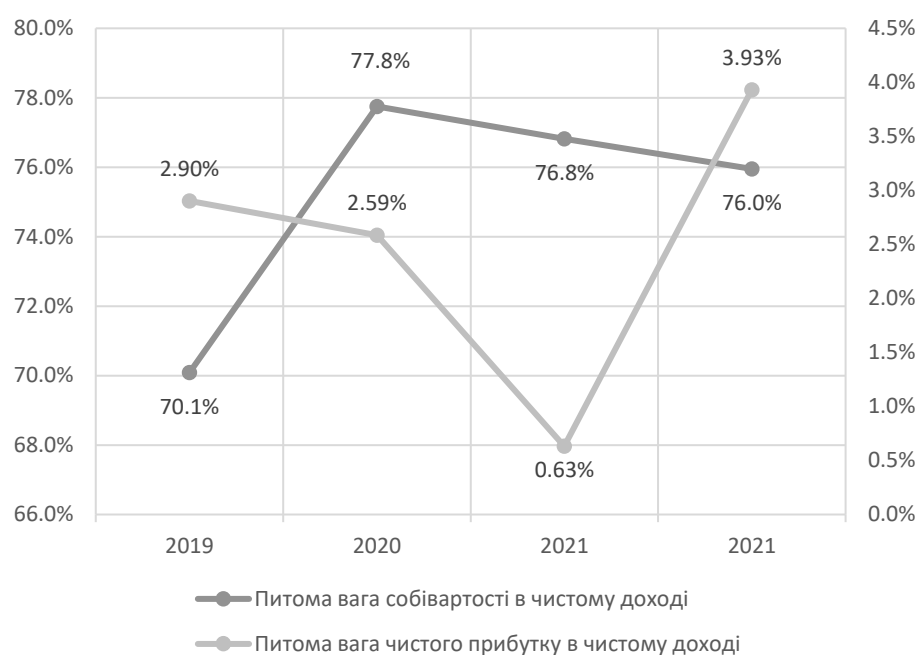


Рисунок 3.5 – Динаміка питомих ваг собівартості та чистого прибутку в чистому доході

Джерело: авторська розробка

Після аналізу додаткових показників ефективності діяльності ТОВ «Крона-Калинівка», що продемонстровані в табл. 3.8 та на рис. 3.5, можна стверджувати про високу ефективність впровадження запропонованих заходів. Спостерігається зростання показників рентабельності продукції з 128,6% до



131,7% та рентабельності продажів з 2,6% до 3,9%. Також відбувається ріст питомої ваги чистого прибутку в чистому доході з 2,59% до 3,93%, з одночасним скороченням питомої ваги собівартості в чистому доході з 77,8% до 76%, що свідчить про оптимізацію структури доходів та витрат підприємства. Як вже раніше згадувалося, вартісний показник продуктивності є важливим показником, що відображає ефективність діяльності підприємства, тож після впровадження запропонованих пропозицій відбувається його ріст з 530,68 тис. грн. до 606,64 тис. грн. З усього вище перерахованого можна зробити висновок про підвищення ефективності діяльності ТОВ «Крона-Калинівка», а отже і про економічну доцільність запропонованих заходів.

### **Висновки до розділу 3**

В даному розділі було проведено оцінку «вузьких місць» управління кадровою політикою та виявлено проблеми, які стосуються відсутності на підприємстві системи оцінки персоналу та потреби у розширенні кадрового складу.

Для вирішення проблеми багатозадачності керівництва та виконання ними непередбачених посадовими інструкціями обов'язків, було прийнято рішення розширити штат ТОВ «Крона-Калинівка», залучивши до роботи маркетолога та інспектора з кадрів. Дослідження показало, що дана пропозиція є вигіднішою, аніж передача даних питань на зовнішнє виконання. Для вирішення проблеми відсутності системи оцінки персоналу, було запропоновано запровадити систему KPI's. Дані заходи свою чергу мають призвести до збільшення продуктивності праці, зростання прибутку, а також оптимізувати кадрові процеси на підприємстві.

Після проведення обрахунків, було виявлено, що в результаті реалізації даних пропозицій за 2 прогнозовані роки відбудеться зростання виручки від реалізації на 3491,87 тис. грн., собівартості наданих послуг на 2365,91 тис. грн. та ріст чистого прибутку на 351,58 тис. грн.

Також додатково було обраховано рентабельність продукції, рентабельність продажу та вартісний показник продуктивності у прогностному році, які показали позитивні тенденції до зміни. Показник рентабельності продукції виріс до 131,7%, рентабельність продажу зросла з 2,6% до 3,9%, а вартісний показник продуктивності до 606,64 тис. грн. Також частково відбувається оптимізація структури доходів та витрат підприємства, адже відбувається ріст питомої ваги чистого прибутку в чистому доході з 2,59% до 3,93%, з одночасним скороченням питомої ваги собівартості в чистому доході з 77,8% до 76%.

Отже, можна зробити висновок про підвищення ефективності діяльності ТОВ «Крона-Калинівка», а отже і про економічну доцільність запропонованих заходів.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті написання даної роботи було обґрунтовано напрями покращення управління кадровою політикою товариства з обмеженою відповідальністю «Крона-Калинівка», в результаті чого було запропоновано заходи щодо удосконалення управління кадровою політикою даного підприємства та розраховано ефективність впровадження даних заходів.

Під час проведення дослідження було поставлено та реалізовано наступні заходи:

Досліджено сутність, види та цілі управління кадровою політикою підприємства. На основі проаналізованих тверджень авторів-науковців було сформовано власне поняття «управління кадровою політикою». Під ним запропоновано розуміти підсистему управління, що базується на використанні принципів, методів, інструментів формування, відтворення, розвитку і використання персоналу, підтримки раціональної системи мотивації та умов праці задля зростання добробуту персоналу, збереження та нарощення кадрового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

У дослідженні зроблено акцент на системному підході, який дозволив ідентифікувати об'єкт, методи, принципи, інструменти управління кадровою політикою та заходів націлених на трансформацію існуючих підходів до вирішення проблем в системі управління персоналом підприємства з позиції антикризового аспекту розгляду. Об'єктом управління кадровою політикою є персонал підприємства, а суб'єктами виступають: державні органи, безпосередньо керівництво підприємства, інвестори, профспілки, а також самі співробітники. Предметом управління кадровою політикою є відносини працівників, роботодавців у процесі їхньої співпраці.

На завершення розділу було представлено методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом, а для оцінки ефективності кадрової політики представлено методи, які містять у собі показники, згруповані за наступними критеріями:

- економічна ефективність;
- непрямі показники ефективності роботи службового складу;
- ступінь задоволеності працівників.

Розглянуто господарсько-правові засади діяльності ТОВ «Крона-Калинівка» та надана його загальна характеристика. В результаті чого виявлено, що, що основними напрямками діяльності даного підприємства є: будівництво (за допомогою залучання підрядників) та купівля майна комерційного призначення (офісних та складських приміщень) для подальшого його здачі в оренду та обслуговування – вирішення дозвільних, будівельних, земельних питань; вантажні перевезення; надання митно-брокерських послуг; ремонт та обслуговуванням устаткування промислового призначення; складське господарство та оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням. Також була представлена наявна лінійно-функціональна організаційна схема та надана характеристика стратегічному менеджменту.

Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство гарно себе зарекомендувало в напрямі ефективного використання основних засобів, але існує негативна тенденція, яка демонструє зниження показників ліквідності та рентабельності, а також погіршення результатів діяльності підприємства.

Аналіз ефективності управління кадровою політикою дав зрозуміти, що підприємство веде активну роботу, щодо досягнення максимальної ефективності управління кадровою політикою, але існує кілька проблем, які цьому заважають.

Проведений таксономічний аналіз показав, що на горизонті 5 досліджуваних років політика управління кадрами найкраще себе показала у 2018 році ( $d_i = 0,608$ ). Оцінювання досліджуваного об'єкту у звітному році показує не таку високу ефективність кадрової політики, у порівнянні з 2018, значення якого становить 0,484.

Далі було проведено оцінку «вузьких місць» управління кадровою політикою та виявлено проблеми, які стосуються відсутності на підприємстві системи оцінки персоналу та потреби у розширенні кадрового складу.

Для вирішення проблеми багатозадачності керівництва та виконання ними

непередбачених посадовими інструкціями обов'язків, було прийнято рішення розширити штат ТОВ «Крона-Калинівка», залучивши до роботи маркетолога та інспектора з кадрів. Дослідження показало, що дана пропозиція є вигіднішою, аніж передача даних питань на зовнішнє виконання. Для вирішення проблеми відсутності системи оцінки персоналу, було запропоновано запровадити систему KPI's. Дані заходи своєю чергу мають призвести до збільшення продуктивності праці, зростання прибутку, а також оптимізувати кадрові процеси на підприємстві.

Після проведення обрахунків, було виявлено, що в результаті реалізації даних пропозицій відбудеться зростання виручки від реалізації на 3491,87 тис. грн., собівартості наданих послуг на 2365,91 тис.грн. та ріст чистого прибутку на 351,58 тис. грн.

Також додатково було обраховано рентабельність продукції, рентабельність продажу та вартісний показник продуктивності у прогностному році, які показали позитивні тенденції до зміни. Показник рентабельності продукції виріс до 131,7%, рентабельність продажу зросла з 2,6% до 3.9%, а вартісний показник продуктивності до 606,64 тис. грн. Також частково відбувається оптимізація структури доходів та витрат підприємства, адже відбувається ріст питомої ваги чистого прибутку в чистому доході з 2,6% до 3,93%, з одночасним скороченням питомої ваги собівартості в чистому доході з 77,8% до 76%.

Отже, можна зробити висновок про підвищення ефективності діяльності ТОВ «Крона-Калинівка», а отже і про економічну доцільність запропонованих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Суть і завдання кадрової політики. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-267-1.html> (дата звернення: 06.05.2021).
2. Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л. Менеджмент. М.: Кнорус, 2013. 267 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. Посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.
5. Самигін С. Ю., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов-на-Д.: Фенікс, 2014. 197 с.
6. Крушеницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006 – 308 с.
7. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства. М.: АСТ, 2013. 224 с.
8. Пархимчук Е. П. Кадровая политика организации: учеб. Пособие. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
9. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
10. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізм та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. С. 3-12.
11. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом. М.: АСТ, 2014. 234 с.
12. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 159-164.
13. Павловська Н., Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики підприємства. *Довідник кадровика*. 2004. № 02 (20) лютий. С. 88-90.

14. Іванченко В.В., Кривда О.В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. Вип. №2. 2018. С. 95-101.
15. Плеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 338 с.
16. Шаповал О.А. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.
17. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Оцінка ефективності механізму управління кадровою політикою підприємства машинобудування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 405-409.
18. Криворученко А.Г., Шишкін В.О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. Вип. 1. С. 8-13.
19. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. №1(28). С. 335-345.
20. Іванченко В.В., Кривда О.В. Оцінка трудових ресурсів в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. №15. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>. (дата звернення: 20.05.2021).
21. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_Ekon\\_2015\\_7\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6) (дата звернення: 20.05.2021).
22. Перепелова В. В. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 120-124.

23. Розробка заходів щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства. Управління і менеджмент. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-298-1.html> (дата звернення: 01.10.2021).

24. Іванченко В.В., Кривда О.В. Особливості управління персоналом різного покоління (Baby-boomers, X, Y I Z). Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції – Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 28 квітня 2018 р. 587 с. С. 304-306.

25. Іванченко В.В., Кривда О.В. Сучасна система преміювання як засіб підвищення ефективності праці. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 18–19 травня 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 192.

26. Замовити маркетингове дослідження ринку. URL: <https://www.marketing-ua.com/zamoviti-marketingove-doslidzhennya-rinku/> (дата звернення: 06.10.2021).

27. Вартість бухгалтерських послуг для юридичних осіб. URL: <https://www.buhuslugi.com.ua/ua/vartist-poslug/vartist-bukhgalterskikhposlug/vartist-bukhposlug-dlya-yur-osib.html#q9> (дата звернення: 06.10.2021).

28. Deloitte 2018 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення: 10.10.2021).

29. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов: учебник. Москва, 2010. URL: [http://loveread.ec/view\\_global.php?id=66086](http://loveread.ec/view_global.php?id=66086) (дата звернення: 10.10.2021).

30. Бузинник Ю. С. Економічне обґрунтування напрямів розвитку виробничого підприємства: дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра. Київ, 2020. – 104 С.

31. Перевозова І., Дзьоба О., Мінакова С., Бондаренко С., Василик О. Управління оборотними активами промислових підприємств в контексті



реалізації маркетингової стратегії. *Social Development and Security*. 2021. № 1. С. 237-258.

32. Бахтіна А. В. Проблеми управління персоналом підприємства: дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра. Кривий Ріг. 2021.

33. Кадрова робота на підприємстві: шляхи удосконалення. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13395/> (дата звернення: 20.10.2021).

34. Іванченко В. В. Управління кадровою політикою МПП Фірма «Ерідон» з метою підвищення його ефективності: дисертація на здобуття ступеня магістра. Київ. 2018. – 132 С.

**ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

Таблиця А 1 – Зведений баланс станом на 31.12 відповідного року

Актив	Код рядка	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16420,5	6827,1	2684,1	19439,6
Основні засоби:	1010	28732,2	54540,4	67047,7	84450,3
первісна вартість	1011	31134,4	60456,8	77973,5	103127,8
знос	1012	-2402,2	-5916,4	-10925,8	-18677,5
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	45152,7	61367,5	69731,8	103889,9

## Продовження таблиці А1

<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	7553,7	6498,6	5085,4	967,5
Виробничі запаси	1101	0	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0
Готова продукція	1103	2,1	2,1	778,1	0
Товари	1104	0	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	351,8	234	239,1	317,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	0	0	0	0
з бюджетом	1135	98,7	5,3	234,7	510,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	5,3	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8601,9	6093,3	1940	6942,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	8,6	3,5	39,3	168,3
Готівка	1166	0	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2,6	18,1	36,7	77,1
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	0
у тому числі в:					
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0

## Продовження таблиці А1

інших страхових резервах	1184	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	9326	11580,8	11523,3	17083,9
<b>Усього за розділом II</b>	1195	25943,3	24433,6	19098,4	26067,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	71096	85801,1	88830,2	129957,1
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000	1000	1000	1000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1875,6	1875,6	1875,6	1875,6
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-641,2	-439	-27,3	631,3
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	11234,4	2436,6	2848,3	3506,9
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0

## Продовження таблиці А1

Цільове фінансування	1525	0	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1595	0	0	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:					
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	4054,8	5199	8835,2	12826
за розрахунками з бюджетом	1620	26,3	58,9	104,5	188,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	26,3	39,1	90,2	144,4
за розрахунками зі страхування	1625	66,7	17,2	19,3	17,2
за розрахунками з оплати праці	1630	49,6	47,1	125,2	113,7
за одержаними авансами	1635	0	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0	0

## Продовження таблиці А1

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	55664,2	77988,2	76897,7	113305,1
<b>Усього за розділом III</b>	1695	59861,6	83310,4	85981,9	126450,2
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	71096	85801,1	88830,2	129957,1

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б 1 – Звіт про фінансові результати станом на 31.12 відповідного року

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4614,2	8699,1	22694	15920,5
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2234,5	-5529,1	-15905,5	-12378,2
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	2379,7	3170	6788,5	3542,3
Валовий: збиток	2095	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	236,2	1182,3	106,6	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	0	0



## Продовження таблиці Б 1

Адміністративні витрати	2130	0	0	0	0
Витрати на збут	2150	0	0	0	0
Інші операційні витрати	2180	-2469,6	-4105,9	-6407,3	-3040,7
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	146,3	246,4	487,8	501,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0
Інші доходи	2240	0	0	45,2	0,4
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	146,3	246,4	803,2	502
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-26,3	-44,2	-144,6	-90,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	120	202,2	658,6	411,7
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0	0