

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

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 339.138

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
(підпис)
“ ” _____ 2021 р.

Магістерська дисертація

за спеціальністю 051 «Економіка»
зі спеціалізації «Економіка бізнес - підприємства»
на тему: «Управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності»
Виконав: студент II курсу, групи УЕ-91 мп
Олексій ГЕРАСИМЧУК

(підпис)

Науковий керівник доц., к.т.н. Володимир КРАСНОШАПКА

(підпис)

Консультант з економіко-математичного підрозділу
доц., к.т.н. Наталія КУЗЬМІНСЬКА

(підпис)

Консультант з нормоконтролю доц., к.е.н. Олена КРИВДА

(підпис)

Рецензент доц., к.е.н. Юлія ЄРЕШКО

(підпис)

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

Студент _____
(підпис)

**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

Спеціальність 051 «Економіка»

Спеціалізація «Економіка бізнес - підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20___ р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
Олексію ГЕРАСИМЧУКУ**

1. Тема дисертації «Управління соціально-трудовою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою забезпечення сталого розвитку», науковий керівник дисертації Красношопка Володимир Володимирович затверджена наказом по університету від «___»

2. Строк подання студентом дисертації _____ р.

3. Об'єкт дослідження – система управління кадровою політикою підприємства.

4. Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА:

1.1. Економічна сутність кадрової політики підприємства;

1.2. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства;

1.3. Механізм формування та реалізації кадрової політики підприємства.

II. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»:

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»;

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;

2.3. Аналіз стану управління кадровою політикою підприємства ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»;

2.4. Виявлення пріоритетних напрямів оцінювання чинників формування ефективної системи управління кадровою політикою підприємства ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».

III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ:

3.1. Наукові (теоретичні, методичні) підходи до удосконалення процесу управління кадровою політикою підприємства;

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності;

3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління підприємством ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 30 таблиць, 8 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Герасимчук О.Р. Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: зб. наук. праць «Л'ОГОΣ» з матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 20 травня, 2019 р. Полтава : ГО «Європейська наукова платформа», 2019. Т.6. с. 124.

2. Герасимчук О.Р., Стефківський В.М. Відповідальність за порушення прав інтелектуальної власності в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва №24. 2019 року. Київ. «Політехніка». 2019. – 5-13 ст.

3. Герасимчук О.Р., Красношопка В.В. Практичні методи стимулювання праці на прикладі ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Сучасні проблеми економіки і підприємництва №23. 2019 року. Київ. «Політехніка». 2019 – 55-62 ст.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко-математичного розділу	К.т.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В. доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря Сікорського		
---------------	---	--	--

9. Дата видачі завдання 30.09.2019 р.

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів та питань, які мають бути розроблені відповідно до дипломної роботи	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Затвердження теми науковим керівником	р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	р.	
7.	Захист магістерської дисертації	р.	

Студент

(підпис)

Олексій ГЕРАСИМЧУК

(ініціали, прізвище)

Науковий керівник дисертації

(підпис)

Володимир КРАСНОШАПКА

(ініціали, прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Герасимчука Олексія Радомировича на тему «Управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності» зі спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Економіка бізнес-підприємства», КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків. Робота виконана у обсязі 106 друкованого тексту, містить 15 рисунків, 42 таблиць, 83 посилань та 3 додатки.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою підприємства.

Предмет – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності.

У роботі для аналітичного дослідження та розробки пропозицій були використані наступні методи: метод аналізу та синтезу, метод класифікації, узагальнення, графічний метод, метод порівняння, метод горизонтального та вертикального аналізу, метод аналізу ієрархій за Т.Сааті.

У магістерській дисертації з метою підвищення ефективності управління кадровою політикою було запропоновано перехід з 6-ти денного робочого тижня на 5-ти денний та професійно проаналізувати причини невиконання складних проблем, завдяки проведенню щотижневих тренінгів.

Ключові слова: кадрова політика, соціально-психологічний клімат, соціально-трудові відносини, мотивація персоналу, умови праці, продуктивність, фінансово-економічний стан.

Abstract

Master's thesis of Oleksii Herasymchuk on the topic "Management of personnel policy of the company LLC" City France Service "in order to increase its efficiency" in the specialty 051 "Economics", specialization "Economics of business enterprise", KPI. Igor Sikorsky, 2021, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 sections, conclusions and recommendations, appendices. The work is made in the amount of 106 printed text, contains 15 figures, 42 tables, 83 references and 3 appendices.

The purpose of the study is to substantiate the scientific and methodological principles and practical recommendations for improving the personnel management system of the company LLC "City France Service" in order to increase its efficiency.

The object of study is the personnel policy management system of the enterprise.

Subject is a set of theoretical, methodological and practical approaches to improving the management of personnel policy of the enterprise LLC" City France Service " in order to increase its effectiveness.

The following methods were used for analytical research and development of proposals: method of analysis and synthesis, method of classification, generalization, graphic method, method of comparison, method of horizontal and vertical analysis, method of analysis of hierarchies by T. Saati.

In order to increase the efficiency of personnel policy management, the master's dissertation proposed the transition from a 6-day working week to a 5-day one and professionally analyze the reasons for non-fulfillment of complex problems, thanks to weekly trainings.

Key words: personnel policy, socio-psychological climate, social and labor relations, staff motivation, working conditions, productivity, financial and economic condition.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Економічна сутність кадрової політики підприємства.....	11
1.2. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства.....	16
1.3. Механізм формування кадрової політики підприємства.....	23
Висновки до розділу I.....	30
РОЗДІЛ II. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».....	32
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».....	32
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».....	36
2.3. Аналіз стану управління кадровою політикою підприємства ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».....	49
2.4. Виявлення пріоритетних напрямів оцінювання чинників формування ефективної системи управління кадровою політикою ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС».....	57
Висновки до розділу II.....	63
РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ.....	65
3.1. Формування та запровадження ефективної системи управління кадровою політикою підприємства з метою забезпечення його розвитку	65
3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС» з метою підвищення його ефективності	71
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»	77
Висновки до розділу III	81
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні кадрова політика вітчизняних підприємств потребує удосконалення, адже вона не відповідає європейським стандартам та рівню країн Європи. Однією із проблем на українських підприємствах є відсутність системи управління кадровою політикою або її недосконалість. Властивою є відсутність кваліфікованих кадрів, засобів діагностики порушення трудової дисципліни, мотивації праці, оцінки праці та персоналу тощо.

Покращання системи управління кадровою політикою підприємства обумовлюється важливістю приведення її у відповідність згідно з вимогами сучасного розвитку економіки, а також зростаючою потребою у висококваліфікованих і компетентних фахівцях.

Підвищення ефективності управління кадровою політикою присвячена значна кількість праць відомих учених як вітчизняних, так і закордонних: Л.К. Авчиренко [5], А.О. Азарова [6], М Бутко [8], М. В. Грачев [11], О.А. Ковальчук [6], А.М. Колот [14], О.В. Крушельницька [15], Матрусова Т. Н. [18], Мельничук Д.П. [15] та ін.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення ефективності його діяльності.

Досягнення поставленої мети неможливе без вирішення завдань. В процесі виконання дипломної роботи було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначено економічну сутність управління кадровою політикою підприємства;
- визначено методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства;
- проаналізовано механізм формування кадрової політики підприємства;
- надано опис господарської діяльності наведено фінансово-економічний аналіз стану ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства;

- здійснено аналіз системи управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- виявлено пріоритетні напрями оцінювання чинників формування ефективної системи управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- здійснено формування та запровадження ефективної системи управління кадровою політикою підприємства з метою забезпечення його розвитку;
- запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення ефективності процесу управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління кадровою політикою підприємства.

Предмет – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності.

У ході виконання завдань, сформованих у магістерській дисертації, було використано ряд методів: для дослідження теоретичних основ предмету дисертації, для аналітичного аналізу фінансового-економічного стану ТОВ «Сіті Франс Сервіс», аналізу ефективності кадрової політики підприємства та з метою розробки пропозиції щодо удосконалення управління процесом формування кадрової політики на досліджуваному підприємстві у роботі були використані метод аналізу та синтезу, метод класифікації, узагальнення, графічний метод, метод порівняння, метод горизонтального та вертикального аналізу, метод аналізу ієрархій за Т.Сааті.

Наукова новизна отриманих результатів:

Уточнено: теоретичне та практичне висвітлення поняття кадрової політики на сучасному підприємстві, доведено необхідність та важливість

побудови ефективної системи управління кадрової політики підприємства, розкрито принципи та функції управління кадрової політики.

Удосконалено: напрями підвищення ефективності процесу управління кадрової політики ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за допомогою проведення тренінгів та переходу з 6-ти денного робочого тижня на 5-ти денний.

Дістало подальшого розвитку: визначення економічної сутності категорії управління кадрової політики; розглянуто та практично застосовано методику оцінки ефективності системи управління кадрової політики на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні заходів щодо удосконалення управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс», а саме проведення тренінгів та переходу з 6-ти денного робочого тижня на 5-ти денний. Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ТОВ «Сіті Франс Сервіс» та прийняті до використання в його практичній діяльності.

Апробація результатів. По темі дисертації опубліковані 2 статті та 1 тези, в яких знайшли відображення теоретичні положення і практичні результати магістерської роботи.

Публікації.

1. Герасимчук О.Р. Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ» з матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 20 травня, 2019 р. Полтава : ГО «Європейська наукова платформа», 2019. Т.6. с. 124.

2. Герасимчук О.Р., Стефківський В.М. Відповідальність за порушення прав інтелектуальної власності в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництво №24. 2019 року. Київ. «Політехніка». 2019. – 5-13 ст.

3. Герасимчук О.Р., Красношاپка В.В. Практичні методи стимулювання праці на прикладі ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Сучасні проблеми економіки і підприємництво №23. 2019 року. Київ. «Політехніка». 2019 – 55-62 ст.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність кадрової політики підприємства

Реалізація основної мети, цілей та завдань системи управління персоналом на підприємстві здійснюється за допомогою кадрової політики. Кадрову політику можна охарактеризувати як складну систему з власними принципами, методами, правилами, прийомами, формами організаційного механізму направлених на формування, розвиток, відтворення та використання персоналу, створення необхідних умов для праці, а також мотивування працівників [78].

Для ґрунтового аналізу характеристики кадрової політики необхідно дослідити сутність понять «кадри» та «політика». Згідно з даними Великого тлумачного словнику сучасної української мови кадри трактуються як основна частина працівників суб'єкта господарювання [4, с. 6]. Тобто, кадри є одним із найважливіших ресурсів підприємства, втілюючи в собі основний склад його працівників.

Досліджуючи визначення «політика підприємства» А.В. Бичкова зазначила, що це комплекс правил конкретної системи, згідно з яким діють всі її учасники [12].

Л.К. Авчиренко [5] та М. Бутко [8] розділяють думку вище зазначеного автора та також розглядають політику підприємства як систему правил, принципів, норм у відносинах співробітників.

Отже, виходячи із вищесказаного, можемо зробити висновок, що політика підприємства – це багатокомплексна система з притаманними їй правилами, принципами, методами впливу на визначений фактичний або потенційний об'єкт з метою досягнення поставлених стратегічних цілей.

Кадрова політика, як і інші види політик підприємства, підпорядковується місії та стратегії підприємства і спрямована на добір та наймання персоналу, створення належних умов праці, планування їх кар'єри та мотивацію праці.

Взаємозв'язок загальних категорій теорії управління кадровою політикою та стратегії відображено на рис. 1.1.

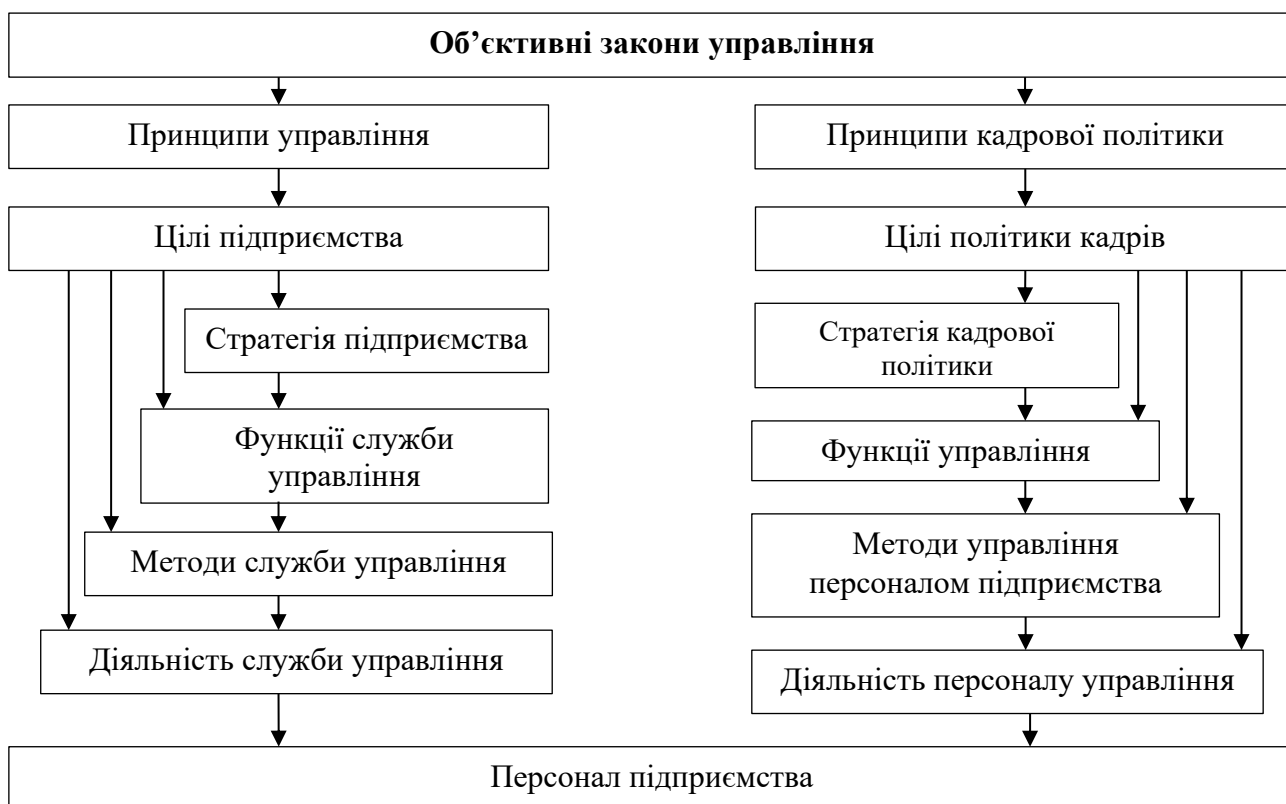


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок загальної теорії управління та управління кадрами підприємства

Джерело: систематизовано автором

Кадрову політику можна розглядати з двох точок зору: з одного боку, у більш широкому значенні, – це сформовані, усвідомлені та закріплені правила і норми, що направлені на досягнення відповідності діяльності людських ресурсів на підприємстві з його довгостроковою стратегією. У такому розумінні важливо концентрувати увагу на реалізацію обраного стилю керівництва та визначених повноважень. Опосередковано це відображається у філософії суб'єкта господарювання, колективному договорі, а також у правилах внутрішнього трудового розпорядку. Виходячи з цього, всі заходи, пов'язані з роботою з персоналом, включаючи його відбір, стажування, навчання, атестацію, мотивування, повинні бути запланованими напередодні та бути узгодженими з місією, стратегією, цілями та оперативними завданнями підприємства [78].

З іншого боку, у більш вузькому значенні, кадрова політика – це сукупність правил, обов’язків, прав, заборон, що реалізуються безпосередньо між підприємством (керівництвом) та його працівниками, а також і між самими співробітниками [78]. Так, до прикладу, при затвердженні у кадровій політиці правила, яким передбачено наймання персоналу лише з вищою фаховою освітою, сприятиме вирішенню конкретного кадрового питання.

Розглянемо і інші наукові підходи вітчизняних науковців до трактування поняття «кадрова політика». Результати дослідження представимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи вітчизняних науковців до трактування «кадрової політики»

Автор, джерело	Визначення
Р. Бухнер [9, с. 51]	Кадрова політика є частиною загальної підприємницької політики та охоплює планування, організацію й управління персоналом для досягнення визначених цілей.
Л.В. Балабанова [6, с.560]	Кадрова політика – система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів та напрямків роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.
В.А. Віннікова [10, с 400]	Кадрова політика підприємств об’єднує різні форми планування та використання трудових ресурсів підприємства, їх спрямування на збільшення можливостей підприємства, потреби технологій і ринку в майбутньому.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [14, с. 448]	Кадрова політика – сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання.
О.К. Концевич, А.Ю. Дернова [13, с.120]	Кадрова політика є головним напрямом у роботі з кадрами, сукупністю основних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства.
В.А. Стец, І.І. Стец, М.Ю. Костючик [6, с. 560]	Кадрова політика як цілісна кадрова стратегія об’єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили.
Ф.І. Хміль [14, с. 328]	Кадрова політика є сукупністю різних форм діяльності з персоналом для створення високопродуктивного колективу, який дозволяє підприємству мобільно й адекватно реагувати на зміни в зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерело: систематизовано автором

На основі проведено аналізу підходів тлумачення кадрової політики можемо визначити основні її елементи, а також внутрішні та зовнішні чинники впливу на неї. Інформація представлена на рис. 1.2.

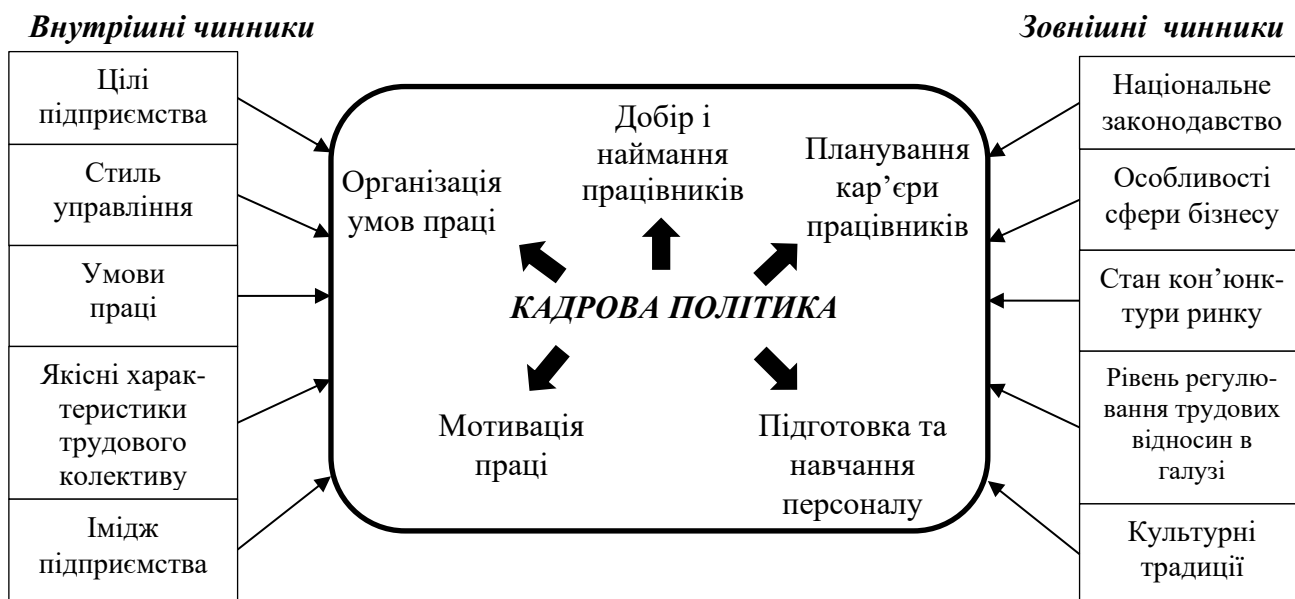


Рисунок 1.2 – Елементи кадрової політики та система чинників впливу на неї

Джерело: сформовано автором

Проаналізуємо також поняття «управління кадрової політикою підприємства». Загалом управління – це процес спрямування діяльності для досягнення визначеної мети. Такий процес є складним, багатоаспектним, але завжди націлений на конкретний результат.

У своїх наукових роботах вчені характеризуються управління по-різному. Аналіз літературних джерел представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи вітчизняних науковців до трактування «управління»

Автор, джерело	Визначення
А.В. Бичкова [5]	Управління – це процес переробки інформації з метою підготовки, прийняття та реалізації рішень забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення якості продукції.
М.М. Горбатова [9, с. 169]	Управління є внутрішньою рушійною силою підприємства, яка забезпечує її продуктивну життєдіяльність. Управління реалізується через такі функції як планування, організація, координація, мотивація та контроль.
А.Я. Кібанова [32]	Управління є провідним напрямом діяльності, необхідною й обов'язковою умовою забезпечення цілісності, синергичності, протиентропійності підприємства як виробничої системи
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [14, с. 159-163]	Управління як поетапний пошук поєднання організаційних змінних та їх елементів визначає ефективність здійснення управлінських заходів, як окремого підприємства, так і ринкового середовища в цілому.

Продовження табл. 1.2

Н.В. Діденко [10, с. 502]	Управління персоналом як комплексна прикладна наука і водночас сфера практичної діяльності інтегрує розробку і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал підприємств для підвищення ефективності його діяльності.
Ф.І Хміль [14, с 328]	Управління – складний та багатогранний вид людської діяльності. Тому лише раціональна, гнучка та надійна його структура, чіткий розподіл функцій, прав та обов'язків між ланками управління, продумана його технологія, своєчасне надходження необхідної інформації дозволяють забезпечувати ефективність будь-якого рівня управління.

Джерело: систематизовано автором

Отже, на основі вищесказаного можемо запропонувати власне бачення щодо визначення поняття «управління кадровою політикою підприємства»: це складний та багатоаспектний вид діяльності керівництва підприємства, який включає розробку і впровадження принципів, правил, методів, стилів, норм, способів впливу на кадри підприємства, за допомогою таких функцій як планування, організація, координація, мотивація і контроль, з метою зростання ефективності діяльності підприємства.

Управління кадровою політикою не завершується на етапі відбору персоналу, а лише починається на цьому етапі, при цьому передуює процес планування потреби в певних категоріях працівників. Оцінивши кількісні та якісні характеристики щодо потреб кадрів, наступним етапом реалізується процес визначення системи визначення заробітної плати та пільг. Наступним етапом є орієнтація, адаптації та навчання обраних для найму робітників до умов праці на підприємстві. Закінчується управління на етапі оцінки трудової діяльності конкретного працівника та прийняття рішення щодо його просування за кар'єрними східцями або, навпаки, пониження чи звільнення.

Тобто, управління кадровою політикою підприємства можна розглядати як багатокомпонентну систему, що зображена на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Структура управління кадровою політикою підприємства

Джерело: сформовано автором

Головною метою управління кадровою політикою підприємства можемо визначити збереження оптимального балансу кількісного та якісного складу чисельності працівників підприємства, які здатні реалізовувати стратегічні цілі підприємства, а також своєчасно мобільно відреагувати на виклики мінливого ринкового середовища.

1.2. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової політики підприємства

Оцінювання рівня ефективності управління кадровою політикою є однією із важливих складових у загальному процесі управління підприємством. Проте через різноманітність наукових підходів до формування механізму такої оцінки до сьогодення не існує єдиної і універсальної моделі [79].

Оскільки поняття «ефективність управління» має багатоаспектний характер, тому вчені пропонують виділяти економічну та соціальну ефективності. Економічна ефективність управління кадровою політикою визначає рівень досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання трудового потенціалу, а соціальна ефективність – це рівень задоволення потреб і очікувань працівників та інтересів підприємства [79].

Ключові параметри та задачі оцінки кадрової політики та рівня ефективності її управління представлено нижче (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Параметри мети і завдань оцінки ефективності управління кадровою політикою підприємства

Джерело: складено автором на основі

На основі представленої інформації на рис. 1.4 сформуємо модель оцінки управління кадровою політикою підприємства (рис. 1.5).

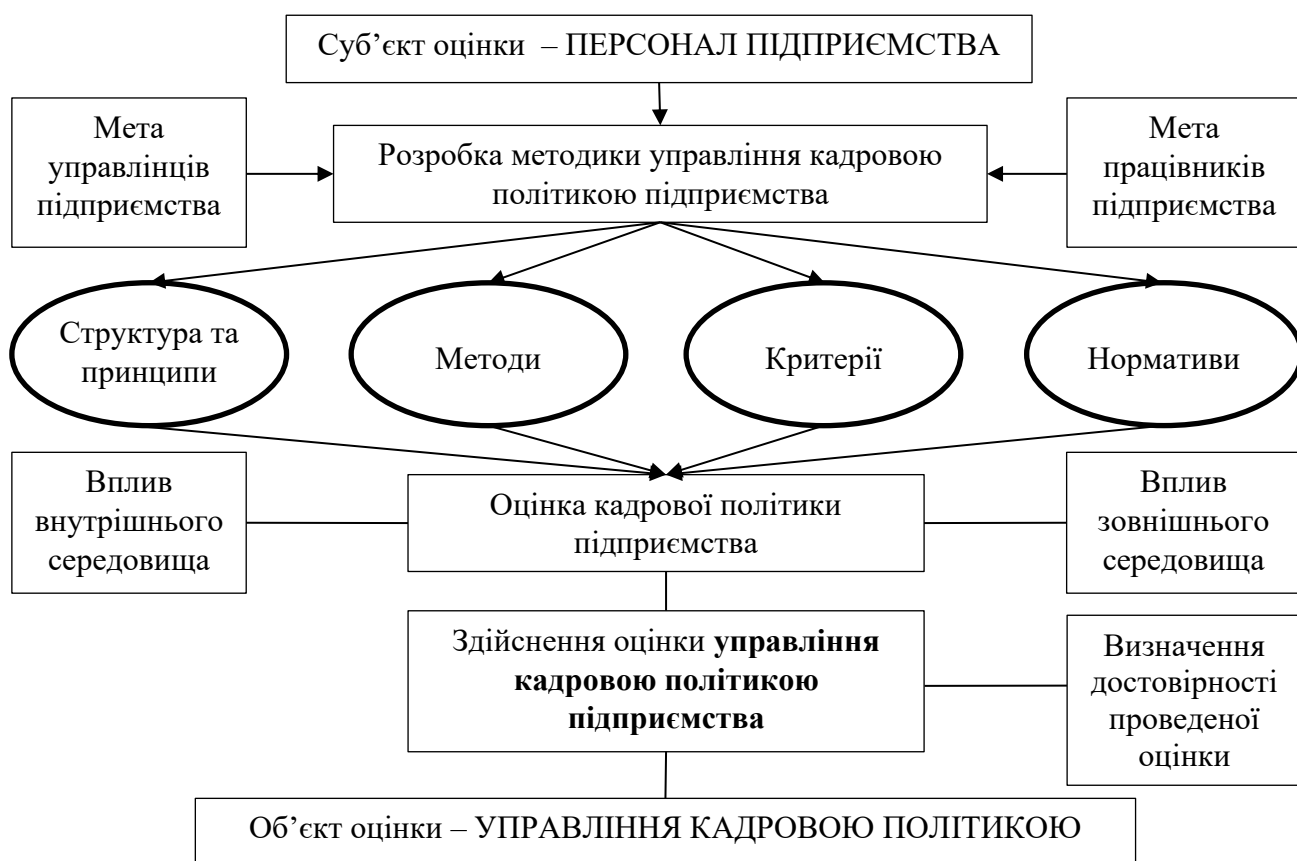


Рисунок 1.5 – Модель здійснення оцінки управління кадровою політикою підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [79]

Як видно з рис. 1.5 суб'єктом оцінки виступають кадри підприємства, які проявляють власні здібності у процесі виробництва продукції, введення нових технологій, перекваліфікації тощо. Методика оцінки ефективності управління кадровою політикою включає в себе принципи, критерії, показники, нормативи, які є індивідуальними для кожного підприємства.

Оцінювання управління кадровою політикою є одним із етапів загального аналізу фінансово-економічного стану підприємства і починається з дослідження динаміки чисельності та складу працівників, рівень їх підготовки та інших показників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Аналіз ефективності користування трудових ресурсів і заробітної плати підприємства

Показник	Формула розрахунку
Середньоспискова чисельність працівників	Середньооблікова чисельність штатних працівників за період з початку року (в тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової чисельності штатних працівників за всі місяці роботи підприємства, що минули за період з початку року, до звітнього місяця включно, та ділення отриманої суми на кількість місяців у цьому періоді, тобто відповідно на 2, 3, 4 ... 12.
Коефіцієнт обороту по прийому	$\text{Ч прийнятих} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$
Коефіцієнт обороту вибуття	$\text{Ч вибутих} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$
Коефіцієнт загального обороту	$(\text{Ч прийому} + \text{Ч вибуття}) / \text{Середньооблікова}$
Коефіцієнт плинності кадрів	$\text{чисельність працівників, що вибули на підприємстві протягом року за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни} / \text{середньооблікова}$
Середня заробітна плата (грн)	$\text{Фонд заробітної плати} / \text{Середньооблікова чисельність працівників}$

Джерело: складено автором за даними [60]

Крім того, для економічної ефективності управління персоналом підприємством важливо проаналізувати витрати, які були понесені підприємством для реалізації кадрової політики:

- Основні трудові витрати:
 - заробітна плата працівників за відрядною розцінкою;
 - оплата праці робітників, що мають суміщені обов’язки;
 - оклади штатного персоналу;
 - інші витрати.
- Додаткові трудові витрати:
 - на основі тарифів та законодавства (витрати на соціальне страхування, оплата відпусток, лікарняних, витрати на техніку безпеки, премії та інші);
 - соціальні витрати (витрати на транспортування персоналу на місце роботи, побутово-комунальні витрати, оплачені медично-оздоровлювальні послуги, витрати на підвищення кваліфікації та навчання персоналу та інші) [78].

Додатковими показниками можуть також бути такі:

1. Сума витрат, необхідних для забезпечення суб'єкта господарювання висококваліфікованими кадрами та співвідношення цієї суми до загальних витрат підприємства.

2. Частка витрат окремого підрозділу підприємства на одного працівника цього підрозділу.

3. Вартісне вираження різниці результатів праці кращих працівників і решти, що виконують типову роботу [20, с. 51].

В.І. Крамаренко виділяє два види ефективності: економічну та соціальну. Економічна – обґрунтовується величиною ефекту для підприємства, яку приносять працівники, а соціальна – це витрати, що були понесені під час прийняття рішень, ефективність від впровадження удосконалень виробництва, запропоновані працівниками (табл. 1.4) [15, ст. 236].

Таблиця 1.4 – Показники ефективності управління кадровою політикою за В.І. Крамаренко

Показник	Характеристика	Формула	Пояснення
Загальна ефективність витрат на персонал	Визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат	$E_v = (\text{Результат діяльності} / \text{Витрати}) \times 100\%$	
Час окупності капітальних вкладень	За який термін зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови якщо поточні витрати залишаються без змін).	$T_{ок} = (K_1 - K_2) / (ЗП_2 - ЗП_1)$	K_1 і K_2 – капітальні вкладення по першому і другому варіантах; $ЗП_1$ і $ЗП_2$ – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах
Приведені витрати	З отриманих на основі розрахованих результатів обирається для реалізації проєкт з найменшим показником	$V_{пр} = ЗП + E \times K$	$ЗП$ – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т.д.); K – величина інвестицій.

Джерело: складено автором за даними [15, ст. 236].

Для аналізу соціальної ефективності управління персоналом підприємства можуть бути використані наступні показники: стан морально-психологічної обстановки в трудовому колективі; результати впливу на основні показники

підприємства за рахунок реалізованих на підприємстві соціальних програм. Звісно такий вид аналізу є складним у імплементації, адже передбачає дослідження всіх аспектів праці в колективі, а також, не менш важливим, оцінка впливу кожного працівника на загальний обсяг виконаних робіт.

Для оцінювання ефекту впливу соціальної програми на продуктивність праці можна використати методику, розроблену американською компанією Honeywell (компанія з виробництва електронних систем управління та автоматизації) [83]. Згідно з методикою передбачається розрахунок формули:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.1),$$

де:

P – це час, протягом якого реалізується відповідна соціальна програма;

N – чисельність співробітників, які були залучені у процесі реалізації соціальної програми;

V – вартісне вираження різниці результативності роботи кращих співробітниками та іншими, що виконують однаковий тип робіт;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект від соціальних програм (наприклад, зростання прибутковості, виражене у частці);

Z – витрати на реалізацію програми, розрахованого на одного працівника.

На практиці для діагностики ефективності управління кадровою політикою підприємства досить часто використовується підхід, який полягає у порівнянні фактичного рівня кадрової політики (включаючи кількісні та якісні характеристики) з плановим.

Інструментами реалізації описаної вище діагностики можуть виступати ситуаційний аналіз, метод експертних оцінок, інтерв'ю, аналітичних записок тощо. Характеристика цих інструментів представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика інструментів проведення діагностики ефективності управління кадровою політикою на підприємстві

Назва методу	Сутність
Ситуаційний аналіз	Являє собою свого роду фотографію стану колективу підприємства, його якісної та кількісної структури. Мета проведення подібної діагностики кадрової політики є оцінка фактичного рівня якості кадрів і порівняння його з необхідним станом, тобто сукупністю оптимальних кількісних і якісних характеристик виробничого персоналу, які необхідні для реалізації стратегічних цілей і завдань досліджуваного підприємства.
Метод експертних оцінок	Полягає у можливості використання досвіду експертів в процесі аналізу ризиків й урахування впливу різноманітних якісних чинників. Це його основна перевага. Сутність методу експертних оцінок полягає в раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як розв'язання проблеми. Експерт (латинське – досвідчений) – це фахівець у галузі науки, економіки та інших видах діяльності, запрошуваний для вирішення питань, що вимагають спеціальних знань або практичних навичок. Експертна група – колектив експертів, сформований за визначеними правилами для рішення поставленої задачі прогнозу. В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів та вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень та розробок по певній проблемі, гіпотезі про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності, вміння, що приходить в процесі певних видів діяльності, оцінити достатньо достовірно важливість і значення напрямків дослідження, термінів прояву тієї чи іншої події, важливість того чи іншого параметру, процесу (явища) і т.д.
Метод інтерв'ю	Передбачає бесіду організатора експертизи зі спеціалістом-експертом, що проводиться згідно з раніше розробленою програмою. Переваги цього методу полягають в тому, що експерт може в процесі бесіди уточнювати та корегувати відповіді. Недолік цього методу полягає в тому, що у експерта мало часу на обдумування відповідей.
Метод аналітичних записок	Передбачає можливість довгострокової та ретельної роботи експерта над поставленими запитаннями, що дозволяє використовувати необхідну інформацію для оцінки тенденцій, шляхів розвитку об'єкта. Результати своєї роботи експерт оформлює у вигляді аналітичної записки.

Джерело: складено автором за даними [83].

Основною перевагою використання описаних у табл. 1.5 методів є максимально можливе використання індивідуальних здібностей залучених до аналізу експертів, а також мінімальний психологічний тиск на співробітників. Проте, їх недоліком виступає обмеженість знань і досвіду одного експерта. Тому досить часто використовують думку декількох фахівців-експертів, а рівень узгодженості думок оцінюють за допомогою методу попарних порівнянь та аналізу ієрархій Т. Сааті.

1.3. Механізм формування кадрової політики підприємства

Різним етапам розвитку економіки притаманні різні підходи до формування механізму управління підприємством. Серед них найбільш популярними є функціональний, процесний, системний та ситуаційний.

Функціональний підхід управління підприємством характеризується тим, що підприємство розглядається як система функцій. Він передбачає розробку організаційної системи управління суб'єктом господарювання, при цьому закріплюючи обов'язки, повноваження за окремими функціональними підрозділами підприємства. Перевагою застосування цього підходу є сприяння удосконаленню досліджуваного об'єкта на основі виділення конкретних функцій, а також пошук і усунення недоцільних функцій і скорочення в загальному витрат на управління. Недоліком є методичні обмеження в розподілі функцій і не врахуванні при цьому взаємозалежностей виділених функцій, а також вимагає значних затрат часу.

Процесний підхід характеризується високою універсальністю використання, а також достатньо розвинутий методологічний інструментарій. Перевагою підходу є те, що завдяки логічним взаємозв'язком з іншими управлінськими діями забезпечується досягнення визначених цілей. Недоліком є необхідність у висококваліфікований вищій ланці управління підприємством, а також вузьким місцем вважається пошук і формулювання завдань з реінжинірингу бізнес-процесів.

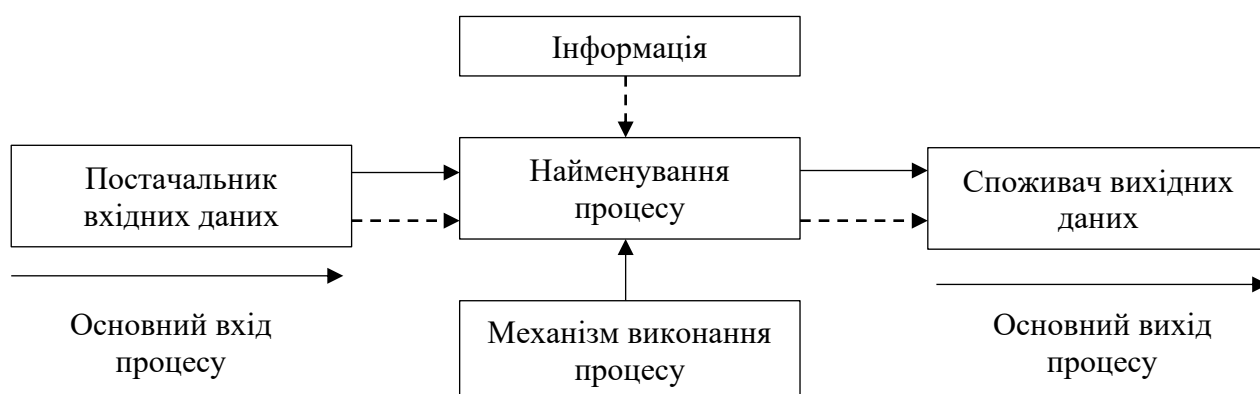
Системний підхід зазвичай застосовується в управлінні об'єктом, який складається з двох і більше елементів. Перевага підходу – сприяння адекватній постановці проблем і розробці ефективної стратегії їх вирішення, дозволяє ефективно реагувати на можливі внутрішні та зовнішні чинники впливу на успіх підприємства, однак головним недоліком є загальний характер, не виділяються пріоритетні частини системи, взаємозв'язки недостатньо опрацьовані.

Ситуаційний підхід дозволяє знаходити оптимальні рішення в конкретній ситуації, надає системі управління гнучкість і швидкість реакції на зовнішні

зміни. Перевагою підходу є застосування до різноманітних ситуаціях, за якими зазвичай використовується оптимальна комбінація засобів і методів. Недоліки – проблема визначення найефективнішого методу в конкретній ситуації з різноманітності можливих варіантів, а стратегічне планування практично не реалізується, немає довгострокових установок, характерна нестабільність в діяльності [80].

Постійні зміни бізнес-середовища вимагають від підприємств пошуку такого підходу до управління, щоб за його допомогою сприяти максимальному задоволенню потреб споживачів. Керівництву підприємств, у складі яких є декілька підрозділів, необхідно для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, приймати рішення, які націлені на оптимізацію бізнес-процесів. Адже в основі процесного підходу лежить погляд на підприємство не як функціональних підрозділів, а сукупність ключових бізнес-процесів, які об'єднують окремі функції та направлені на досягнення кінцевого результату. Схематичне представлення структури процесу зображено на рис. 1.6.

Рисунок 1.6 – Схема структури процесу



Джерело: побудовано автором на основі [89]

Імплементуємо отримані дані у використання процесного підходу під час формування механізму управління кадровою політикою. Отримані результати представлені на рис. 1.7.

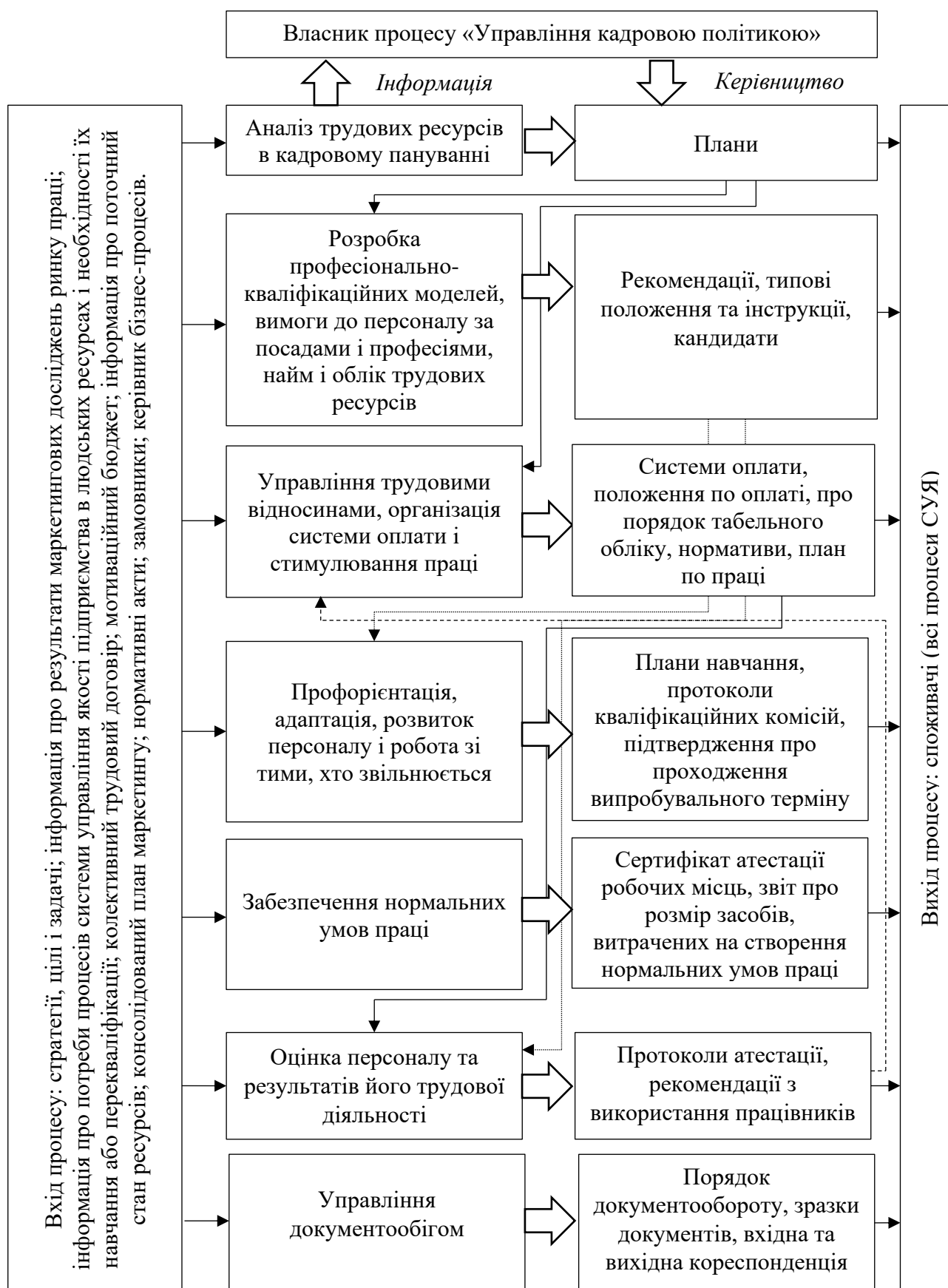


Рисунок 1.7 – Взаємодія процесу управління кадровою політикою з іншими процесами управління

Джерело: побудовано автором на основі [80; 82]

Оскільки нами було визначено у попередніх пунктах розділу, що управління кадровою політикою підприємства передбачає дотримання певних принципів, правил, норм, тому вважаємо за доцільне розкрити сутність цих елементів системи.

Основними правилами, які мають бути дотримані під час формулювання механізму управління кадровою політикою підприємства є наступні [80]:

- Сприяння реалізації стратегії підприємства через механізм кадрової політики, тобто ефективна кадрова політика повинна бути невід’ємною частиною стратегії розвитку суб’єкта господарювання.

- Ефективна кадрова політика повинна бути досить гнучкою, щоб, з одного боку, була стабільною та передбаченою, адже з нею пов’язані і інші політики підприємства, а з іншого – динамічною, щоб своєчасно реагувати на умови зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та діяти згідно з його тактикою.

- Стабільність має проявлятися так само і в тих напрямках кадрової політики, що орієнтуються на відповідність інтересів співробітників та оргкультури суб’єкта господарювання.

- Всі заходи з управління кадровою політикою повинні бути економічно обґрунтованими, відповідно до поточних фінансових можливостей підприємства.

Окреслені правила допомагають дійти висновку, що формування ефективної системи управління кадровою політикою підприємства повинне орієнтуватись на одержання як економічного, так і соціального ефекту, при цьому відповідаючи вимогам загальної декларації прав людини, чинних нормативно-правових актів України, Цивільного та Трудового кодексів.

Також під час формування механізму кадрової політики та управління нею необхідно обрати вид політики, яка відповідає ступеню відкритості суб’єкта господарювання до зовнішнього середовища. Відповідно до такої класифікаційної ознаки розрізняють відкриту та закриту кадрову політику. Основна відмінність цих видів полягає в наступному: відкрита кадрова політика

передбачає можливість залучення до роботи на підприємстві працівників будь-якого рівня, тобто потенційних співробітників зможе отримати посаду як найнижчого ступеня, так і найвищого. При цьому, підприємство зможе наймати на роботу будь-якого спеціаліста з відповідним до посади рівнем кваліфікації, а досвід роботи не враховується. Така політика більш притаманна для нових підприємств, які є відкритими до формування кадрів та використовують агресивну політику завоювання ринку, що супроводжується швидким зростанням та виходом на передові позиції серед конкурентів у галузі функціонування.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що новий співробітник може претендувати лиш на нижчі рівні управління підприємством. Якщо виникає ситуація, коли необхідне заміщення керівництва вищого та найвищого рівня, кандидатом на посаду може бути людина з досвідом роботи на даному підприємстві. Така політика орієнтована на створення специфічної корпоративної культури та можливість для працівників кар'єрного зростання [80].

Різниця описаних вище кадрових політик за процесами продемонстровано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Особливості реалізації кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу.	Ситуація високої конкуренції на ринку праці.	Ситуація дефіциту робочої сили.
Адаптація персоналу.	Можливість швидкого входження в конкурентні відносини, введення нових для організації підходів, запропонованих новим працівникам.	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності колективу, включення в традиційні підходи.
Навчання та розвиток персоналу.	Дуже часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє отриманню нових знань та опиту.	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду,

Продовження табл. 1.6

		адаптовано до специфіки роботи організації.
Просування персоналу.	З одного боку, можливість зросту важка за рахунок постійного притоку нових кадрів, а з другого – вірогідна кар'єра за рахунок високої мобільності кадрів.	Перевага при призначенні на вищу посаду завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри.
Мотивація та стимулювання.	Перевага віддається стимулюванню праці (по-перше матеріальному).	Перевага віддається мотивації (задоволення потреб в стабільності, безпеці та соціальному прийнятті).
Проведення інновацій.	Постійний інноваційний вплив з боку нових робітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності робітника і організації.	Інноваційну поведінку необхідно ініціювати чи вона є результатом розуміння робітником загальності своєї долі з долею підприємства.

Джерело: складено автором [80]

За думкою західних науковців-практиків, ефективна система управління кадровою політикою повинна обов'язково базуватися на таких принципах: надання якомога повної самостійності робітнику та повна довіра йому; центром управління є людина та її ініціативність, а не прибуток; результат діяльності суб'єкта господарювання обґрунтовується не лише фінансовими показниками, а ступенем єдності співробітників у колективі; максимально можливе делегування обов'язків з управління працівникам; справедливість, стабільність, послідовність, відсутність будь-якою дискримінації, відповідність законодавству та міжнародним правилам [80].

Дотримуючись описаних вище правил і принципів механізму управління кадровою політикою, підприємство вибудовує систему управління персоналом, яка є багатoelementною. характеристика підсистем управління персоналом представлена у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Елементи системи управління персоналом

Підсистема	Функції
Умови праці	Дотримання вимог психофізіології праці, дотримання вимог ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорона праці і техніки безпеки, охорона оточуючого середовища, впровадження охорони організації і окремих посадових осіб

Продовження таблиці 1.7

Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових і особистісних відносин, аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм і взаємовідносин, управління взаємодії з профспілками, розгляд скарг і претензій, управління стабільністю трудового колективу, аналіз плинності кадрів, планування виходу на пенсію.
Оформлення і облік персоналу	Організація найму персоналу, організація співбесід, оцінки, відбору і прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, управління зайнятістю персоналу, діловодство.
Планування та маркетинг персоналу	Розробка стратегії та політики управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримання взаємозв'язку з зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.
Розвиток кадрів	Професійна орієнтація персоналу, професійна підготовка персоналу, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, введення в посаду, адаптація нових працівників, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання кадрів, організація раціоналізації і винахідництва, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом.
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Управління мотивацією поведінки персоналу, тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутку і капіталі, розробка форм морального заохочення, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.
Розвиток соціальної інфраструктури	Організація харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організація соціального страхування, організація забезпечення продуктами харчування і товарами народного вжитку.
Розвиток організаційний структур управління	Аналіз діючої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розпису, формування нової оргструктури управління, розробка і реалізація рекомендацій по розвитку стилю і методів управління.
Юридичні послуги	Дотримання трудового законодавства в трудових відносинах, узгодження розпорядчих документів по управлінню персоналом, проведення консультацій з правових питань.
Інформаційне забезпечення	Статистичний облік персоналу, інформаційне і технічне забезпечення управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації.

Джерело: складено автором [80]

У малих та середніх підприємствах зазвичай багато функцій з управління кадрова політикою підприємства виконують лінійні керівники, а на великих підприємствах з достатньою кількістю фінансових ресурсів створюються самостійно функціонуючі структурні підрозділи.

Висновки до розділу I

Перший розділ магістерської дисертації присвячений теоретичним основам управління кадровою політикою підприємства. Розкриваючи перший пункт розділу було встановлено, що кадрову політику підприємства можна розглядати з двох точок зору: з одного боку, у більш широкому значенні, – це сформовані, усвідомлені та закріплені правила і норми, що направлені на досягнення відповідності діяльності людських ресурсів на підприємстві з його довгостроковою стратегією, у більш вузькому значенні, кадрова політика – це сукупність правил, обов’язків, прав, заборон, що реалізуються безпосередньо між підприємством (керівництвом) та його працівниками, а також і між самими співробітниками. На основі проведеного аналізу трактувань поняття «управління кадровою політикою підприємства» було запропоновано власне тлумачення, а саме: управління кадровою політикою підприємства – це складний та багатоаспектний вид діяльності керівництва підприємства, який включає розробку і впровадження принципів, правил, методів, стилів, норм, способів впливу на кадри підприємства, за допомогою таких функцій як планування, організація, координація, мотивація і контроль, з метою зростання ефективності діяльності підприємства.

Головною метою управління кадровою політикою підприємства було визначено збереження оптимального балансу кількісного та якісного складу чисельності працівників підприємства, які здатні реалізовувати стратегічні цілі підприємства, а також своєчасно мобільно відреагувати на виклики мінливого ринкового середовища.

Аналізуючи підходи до визначення ефективності управління кадровою політикою було встановлено, що необхідно визначати два види ефектів: економічний та соціальний. Економічний ефект можна розраховувати за допомогою таких показників: як динаміка та структура чисельності, продуктивність праці, коефіцієнти по обороту та прийому працівників, а для оцінки соціального ефекту пропонується використання методу експертних

оцінок, інтерв'ю, ситуаційного аналізу та аналітичних записок. Для надання кількісних характеристик отриманих результатів доцільним є використання методу попарних порівнянь та аналізу ієрархій Т. Сааті.

Серед традиційних підходів управління підприємством було виділений процесний підхід для побудови ефективної системи управління кадровою політикою. Такий вибір обґрунтований високою універсальністю використання підходу, а також достатньо розвинутий методологічний інструментарій. Окрім того, окреслено основні правила та принципи для побудови механізму управління кадровою політикою, серед яких основні такі: системність, гнучкість, відкритість та інші. Елементами структури управління визначено: умови праці, трудові відносини, оформлення і облік персоналу, планування та маркетинг персоналу, розвиток кадрів, аналіз і розвиток засобів стимулювання праці, розвиток соціальної інфраструктури, розвиток організаційних структур управління, юридичні послуги, інформаційне забезпечення. Окрім того, важливим є вибір типу кадровою політики для конкретного підприємства, яка відповідає ступеню відкритості суб'єкта господарювання до зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ II. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»

Підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» – це спеціалізована офіційна станція з ремонту та технічного обслуговування автотранспортних засобів. Компанія спеціалізується на таких марках автомобілів як «Peugeot», «Citroen», «Renault», «OPEL», «DS» та ін.. Також на території автосервісу можна отримати послуги з шиномонтажу, купівлі офіційних автозапчастин на транспортний засіб та отримати консультації від професіоналів, які мають двадцятирічний досвід у роботі з французькими та іншими автомобілями. Підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб.

Свою діяльність підприємство почало з 1 липня 2007 р. у м.Києві. Практичний досвід роботи керівника автосервісу бере ще з початку 1994 року. За роки своєї діяльності компанія «Сіті Франс Сервіс» оновлювало та укомплектовувало обладнання, яке необхідно для збільшення послуг, яке надає автосервіс. Крім того, з 2020 року йде процес щодо відкриття ще 2 точок станції технічного обслуговування. Підприємство є платником ПДВ на загальних підставах. Підприємство знаходиться за адресою: м. Київ, вул.. Азербайджанська, 25.

Підприємство діє на принципах ринкових відносин, тобто має змогу заключати договори з постачальниками, нести юридичну та матеріальну відповідальність відповідно до своїх обов'язків; здатне забезпечувати самофінансування та самоокуповування, виходячи із своїх завдань, цілей та потреб; має наміри забезпечувати соціальний розвиток, матеріальне та

нематеріальне стимулювання свого персоналу; створене з очевидною метою для всіх приватних компаній – отримання прибутку.

Підприємство створене і діє у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є технічне обслуговування та ремонт автомобільних засобів.

Усе майно компанії складаються оборотні кошти та основні фонди, які відображаються в балансах підприємства. Джерела формування всього майна підприємства складається з:

1. фінансових ресурсів керівників підприємства;
2. доходи, які були отримані від господарської діяльності;
3. кредитні кошти банків або кредитних установ;
4. інші джерела фінансування, дозволені чинним законодавством.

Підприємство веде повний облік своєї діяльності, контроль за надавані послуги та фінансову звітність у порядку, встановленому законодавством.

Підприємства користується ієрархічною структурою управління.

Організаційна структура компанії показана на рисунку 2.1

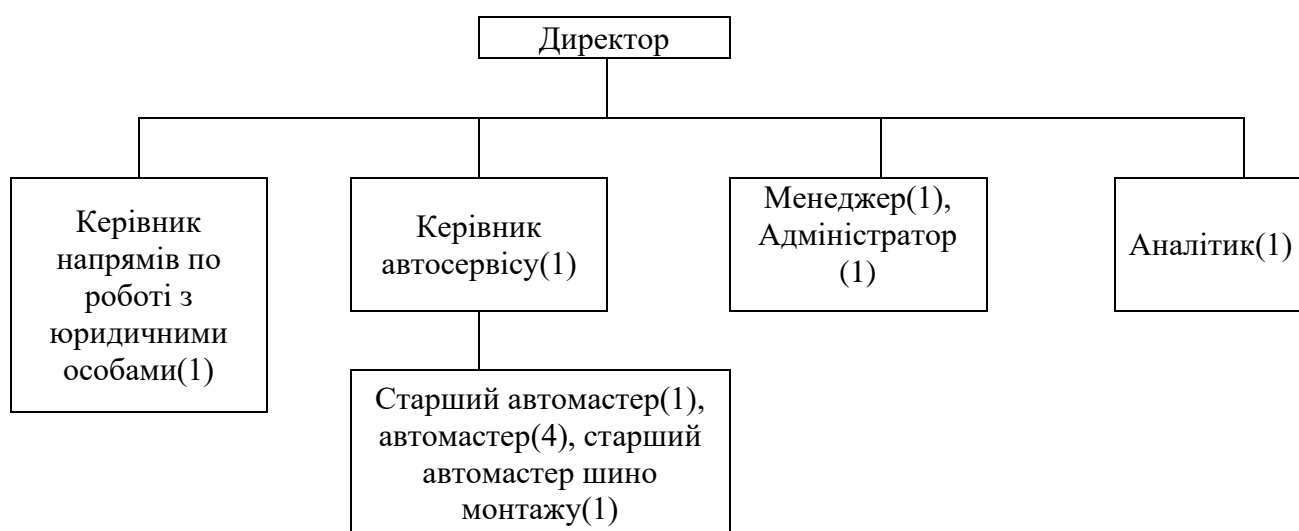


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії «Сіті Франс Сервіс»

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Підприємство має такий підбір працівників за їх посадами:

1. Директор автосервісу, який забезпечує розвиток підприємству;

2. Керівник автосервісу, який управляє оперативною діяльністю підприємства;

3. Головний бухгалтер та керівник напрямів по роботі з юридичними особами;

Менеджер автосервісу;

Адміністратор;

Старший автомашер;

4. Автомашер;

5. Аналітик;

6. Менеджер;

7. Старший автомашер шиномонтажу.

Можна зробити висновок, що персонал підприємства можна поділити на 3 напрями: розвитку, фінансів та комерційний.

Комерційний напрям діяльності підприємства включає у себе всі послуги, які надає підприємство. Розглянемо послуги підприємства та їх вартість у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Вартість послуг підприємства

Послуга	Що входить в послугу	Ціна, грн.
Сервісне технічне обслуговування (ТО)	<ul style="list-style-type: none"> Зміна масла в двигуні Заміна повітряного фільтра двигуна Заміна повітряного фільтра салону Заміна масла КПП Заміна охолоджуючої рідини Заміна ременя ГРМ Заміна приводного ременя Заміна роликів ГРМ 	<ul style="list-style-type: none"> Від 100 Від 34 Від 34 Від 153 Від 34 Від 374 Від 85 Від 374
Підвіска	<ul style="list-style-type: none"> Діагностика ходової частини автомобіля Розвал-сходження Заміна підшипника маточини Заміна передніх амортизаторів Заміна шарової опори Заміна втулки стабілізатора 	<ul style="list-style-type: none"> Від 100 Від 150 Від 204 Від 374 Від 51 Від 255
Рульове управління	<ul style="list-style-type: none"> Заміна рульової рейки та насоса 	<ul style="list-style-type: none"> Від 357

Продовження табл. 2.1

Двигун	<ul style="list-style-type: none"> • Діагностика двигуна • Заміна водяної помпи • Заміна турбіни • Капітальний ремонт двигуна • Ремонт головки блока циліндрів • Заміна термостата • Заміна радіатора охолодження • Заміна прокладки блока циліндрів • Заміна ланцюга ГРМ 	<ul style="list-style-type: none"> • Від 170 • Від 119 • Від 629 • Від 119 • Від 221 • Від 884 • Від 374 • Від 153 • Від 153
Паливна система	<ul style="list-style-type: none"> • Діагностика паливної системи • Ремонт впорскування дизельних систем • Ремонт інжектора • Промивання системи впорскування • Заміна паливного фільтра • Заміна бензинової форсунки • Заміна дросельна заслінка 	<ul style="list-style-type: none"> • Від 85 • Від 128 • Від 43 • Від 85 • Від 269 • Від 269 • Від 269
Електрика	<ul style="list-style-type: none"> • Діагностика електрики • Діагностика акумуляторів • Налаштування системи запалювання • Заміна свічки запалювання • Заміна акумуляторної батареї • Заміна стартера • Заміна автолампочок 	<ul style="list-style-type: none"> • Від 150 • Від 69 • Від 51 • Від 153 • Від 51 • Від 153 • Від 153
Вихлопна система	<ul style="list-style-type: none"> • Діагностика вихлопної системи • Заміна лямбда-зонд • Заміна каталізатора • Установка пламегасника • Заміна сажевого фільтра • Заміна глушник 	<ul style="list-style-type: none"> • Від 34 • Від 68 • Від 153 • Від 561 • Від 119 • Від 119
Щеплення	<ul style="list-style-type: none"> • Діагностика щеплення • Заміна головного циліндра щеплення • Заміна двох масового маховика • Регулювання тросу щеплення • Заміна комплекту щеплення • Долив гідравлічної рідини щеплення 	<ul style="list-style-type: none"> • Від 34 • Від 187 • Від 782 • Від 51 • Від 663 • Від 17

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Напрямом розвитку підприємства займається спеціально найманий керівник, який оптимізує діяльність підприємства, відповідно має високу кваліфікацію та виконує стратегічно важливі задачі, завдання підприємства.

Кадрова політика підприємства формується за рахунок набору персоналу певної спеціальності та не включає в себе систему кадрового резерву. Підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» влаштовує своїх працівників згідно з КЗПП [2] та надає умови праці, необхідні для ефективної роботи. Компанія має

високу конкурентну спроможність на ринку праці, відповідно має персонал високого рівня та кваліфікації. Підприємство має чіткий графік робочого часу.

Керівники компанії у процесі оптимізації діяльності підприємства змінюють систему розподілу праці та графіку робочого часу, за якими кожен працівник має виконати закріплений за ним обсяг послуг у затверджений робочий час. Це дає можливість не відволікатися працівникам на сторонні речі та розподіляти свій робочий час.

Як висновок, у цьому пункті ми розглянули виробничо-господарську характеристику підприємства, організаційну структуру, послуги та їх вартість для клієнтів автосервісу.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства «Сіті Франс Сервіс» будемо розглядати, аналізуючи фінансову звітність підприємства. Будемо застосовувати наступні етапи для аналізу:

1. Побудуємо агрегований баланс підприємства за 2016-2018 рр.;
 2. Проаналізуємо структуру показників діяльності підприємства;
 3. Проаналізуємо динаміку показників діяльності підприємства.
- Побудуємо агрегований баланс підприємства за 2016-2018рр. в таблиці 2.2 (додаток А)

Таблиця 2.2 – Агрегований баланс ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Найменування статей	Сума, тис.грн		
	2018	2017	2016
Актив			
I. Необоротні активи	126,2	56,9	62,5
Незавершені капітальні інвестиції	14,3	13,1	0
Основні засоби	111,9	43,8	62,5
II. Оборотні активи	914,7	799,2	685,3
Запаси	835,4	749,4	642,5
Дебіторська заборгованість	84,7	14	32
Гроші та їх еквіваленти	-26,7	18,3	1,7
Інші оборотні активи	21,3	17,5	9,1

Продовження табл. 2.2

Всього актив балансу	1040,9	856,1	747,8
Пасив			
I. Власний капітал	319,4	234,3	138,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1
Нерозподілений прибуток	318,4	233,4	137,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	721,5	621,8	609,5
Поточна кредиторська заборгованість	593,1	451,3	506,8
Інші поточні зобов'язання	128,4	170,5	102,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
Всього пасив балансу	1040,9	856,1	747,8

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Аналізуючи таблицю 2.2, можемо зробити висновок, що побудова нашого агрегованого балансу складається з розділу форми № 1 про «Баланс підприємства» (додаток А). Він включає в себе: оборотні та необоротні активи, власний капітал, довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, поточне зобов'язання та зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття, а також з активу(пасиву) балансу.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки балансу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2018-2017 рік

Найменування статей	Сума, тис.грн		Зміна, тис.грн	Темп приросту, %
	2018	2017		
Актив				
I. Необоротні активи	126,2	6,9	69,3	121,79
Незавершені капітальні інвестиції	14,3	13,1	1,2	9,16
Основні засоби	111,9	3,8	68,1	155,48
II. Оборотні активи	914,7	99,2	115,5	14,45
Запаси	835,4	749,4	86	11,48
Дебіторська заборгованість	84,7	4	70,7	505,00
Гроші та їх еквіваленти	-26,7	18,3	-45	-245,90
Інші оборотні активи	21,3	17,5	3,8	21,71
Всього актив балансу	1040,9	856,1	184,8	21,59
Пасив				
I. Власний капітал	319,4	234,3	85,1	36,32
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	0	0,00

Продовження табл. 2.3

Нерозподілений прибуток	318,4	233,4	85	36,42
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	721,5	621,8	99,7	16,03
Поточна кредиторська заборгованість	593,1	451,3	141,8	31,42
Інші поточні зобов'язання	128,4	170,5	-42,1	-24,69
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-
Всього пасив балансу	1040,9	856,1	184,8	21,59

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Аналіз динаміки балансу показує, що у 2018 році актив(пасив) балансу склав 1040,9 тис.грн, що дорівнює збільшенню його на 21,59%. Основні зміни сталися по наступних напрямках:

1. Збільшення власного капіталу на 36,32%;
2. Збільшення вартості основних засобів на 155,48%;
3. Збільшенню запасів підприємства на 11,48%.

Очевидним та позитивним аспектом в змінах балансу підприємства є збільшення показників, які апріорі мають збільшуватися та навпаки, що в перспективі надає змогу підприємству ефективно працювати та забезпечувати себе самостійно без допомоги кредитних коштів та фінансових організацій.

Проаналізуємо структуру балансу у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури балансу ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Найменування статей	Сума, тис.грн			Питома вага, %		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Актив						
I. Необоротні активи	126,2	56,9	62,5	12,12	6,65	8,36
Незавершені капітальні інвестиції	14,3	13,1	0	1,37	1,53	0,00
Основні засоби	111,9	43,8	62,5	10,75	5,12	8,36
II. Оборотні активи	914,7	799,2	685,3	87,88	93,35	91,64
Запаси	835,4	749,4	642,5	80,26	87,54	85,92
Дебіторська заборгованість	84,7	14	32	8,14	1,64	4,28
Гроші та їх еквіваленти	-26,7	18,3	1,7	-2,57	2,14	0,23
Інші оборотні активи	21,3	17,5	9,1	2,05	2,04	1,22
Всього актив балансу	1040,9	856,1	747,8	100,00	100,00	100,00
Пасив						
I. Власний капітал	319,4	234,3	138,3	30,68	27,37	18,49
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0,1	0,12	0,13

Продовження табл. 2.4

Нерозподілений прибуток	318,4	233,4	137,3	30,59	27,25	18,36
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0	0	0
III. Поточні зобов'язання	721,5	621,8	609,5	69,32	72,63	81,51
Поточна кредиторська заборгованість	593,1	451,3	506,8	56,98	52,72	67,77
Інші поточні зобов'язання	128,4	170,5	102,7	12,34	19,92	13,73
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0
Всього пасив балансу	1040,9	856,1	747,8	100	100	100

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Виходячи з даних, які представлені в таблиці 2.4, можемо зробити висновок, що баланс підприємства змінював свою структуру за рахунок більшої зміни як показників власного капіталу, поточних зобов'язань та необоротних активів, так і запасів, дебіторської заборгованості та ін. (рисунок 2.2).

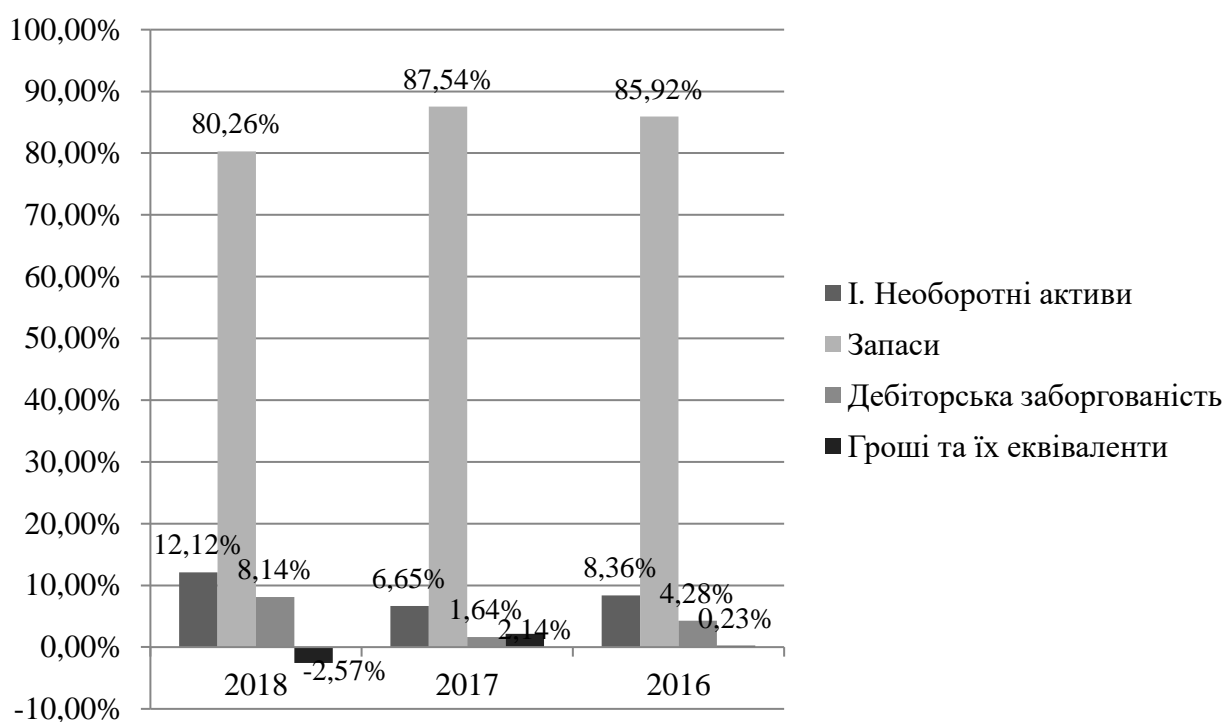


Рисунок 2.2 – Структура балансу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Структура активу балансу на 31 грудня 2018 року мала наступний вигляд:

- 1) Необоротні активи – 12,12% або 126,2 тис .грн.;
- 2) Оборотні активи – 87,88% або 914,7 тис.грн..

Структура пасиву балансу на 31 грудня 2018 року змінювалась завдяки:

1. Власному капіталу – 319,4 тис.грн або 30,68%;
2. Поточним зобов'язанням – 721,5 тис.грн. або 69,32%.

Порівняно з кожним попереднім роком, а саме 2017 та 2016 тільки значення необоротних активів та власного капіталу збільшуються стабільно та великими темпами. У той час, коли значення показників оборотних активів та поточних зобов'язань зменшуються, що має позитивно впливати на подальший розвиток та діяльності підприємства, адже значення показника поточних зобов'язань за 2 роки діяльності знизився на 12,19%, а значення показника оборотних активів всього на 3,24%.

На рисунку 2.3 покажемо структуру балансу, в якій порівняємо значення показників власного капіталу та поточних зобов'язань.

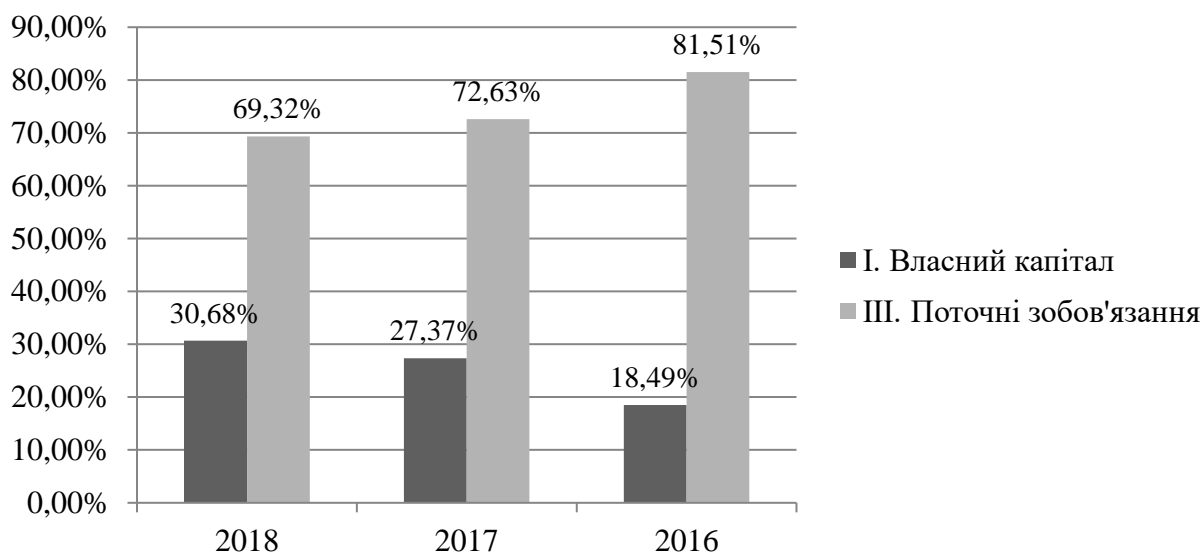


Рисунок 2.3 – Аналіз структури балансу

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Для подальшого аналізу фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» проведено аналіз форми №2 Звіту про фінансові результати ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2016-2018 роки.

Основні показники звіту представлені у таблиці 2.5 [4].

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2016-2018 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2017	2016	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації	3131,4	2126,1	2004,6	1126,8	+56,21
Інші операційні доходи	253,7	95,5	84,4	169,3	+200,59
Інші доходи	-	-	-	-	-
Разом доходи	3385,1	2221,6	2089	1296,1	+62,04
Собівартість реалізованої продукції	2155,7	1425,3	1345,3	810,4	+60,24
Інші операційні витрати	1125,7	679,2	635,9	489,8	+77,02
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати	3281,4	2104,5	1981,2	1300,2	+65,63
Фінансовий результат до оподаткування	103,7	117,1	107,8	-4,1	-3,8
Податок на прибуток	18,666	21,078	19,404	-0,738	-3,8
Чистий прибуток (збиток)	85,034	96,022	88,396	-3,362	-3,8

Джерело: складено автором[60]

Аналізуючи таблицю 2.5, можемо зробити висновок, що чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 56,21% або 1126,8 тис.грн.. Також спостерігається зростання всього доходів на 62,04%.

Собівартість за цей період зросла на 60,24%, а витрати – на 65,63%.

Валовий дохід підприємства за 2016-2018 рр. зріс на 316,4 тис.грн.

Але слід зазначити, що аналізуючи звіт про фінансові результати, показник чистого прибутку знаходиться приблизно на одному рівні, але не має стабільного збільшення, що не може не хвилювати керівництво підприємства.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2016-2018 рр. представлений у таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» упродовж 2016-2018 рр.

Назва показників	Сутність коефіцієнта (формула для розрахунку)	Нормативне значення показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно (Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання)	0,1-0,2	0,01	0,02	0,2

Продовження табл. 2.6

Коефіцієнт проміжної ліквідності	Вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів ((Сума оборотних активів - Сума запасів) / Поточні зобов'язання)	0,5-1	1,05	1,19	1,09
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	1-3	1,07	1,29	1,27
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	+	38	176,4	192,2

Джерело: складено автором[60]

Проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс», можемо зробити такі висновки, що майже всі показники відповідають нормативному значенню, а саме:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності;
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності має позитивне відхилення від нормативного значення;
3. Коефіцієнт загальної ліквідності;
4. Власний оборотний капітал.

Спостерігається збільшення власного оборотного капіталу на 154,2 тис.грн.

Аналіз фінансової стійкості підприємства представлений у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сіті Франс Сервіс» упродовж 2016-2018 рр.

Назва показників	2016	2017	2018	2018 - 2016 рр.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,08	0,27	0,31	0,23
Коефіцієнт фінансової залежності	12,34	0,27	3,27	-9,07
Коефіцієнт заборгованості	0,92	0,73	0,69	-0,23
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0	0	0	0

Продовження табл. 2.7

Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	0,08	0,3	0,14	0,06
---	------	-----	------	------

Джерело: складено автором[60]

Аналіз показників фінансової стійкості показав, що відбулося:

1. Збільшення коефіцієнта автономії на 0,23;
2. Зменшення коефіцієнта фінансової незалежності на 9,07;
3. Зменшення коефіцієнта заборгованості на 0,23;
4. Збільшення відношення дебіторської заборгованості до кредиторської на 0,06.

Ці зміни пов'язані зі збільшення власного капіталу підприємства та довгострокових зобов'язань підприємства, що може підірвати стабільність діяльності підприємства у майбутньому.

Проте, позитивний аспект аналізу фінансової стійкості стало відсутність довгострокових кредитів, а значення відношення дебіторської заборгованості до кредиторської не перевищує його нормативного значення (0,5-0,8).

Проаналізувавши фінансового-економічний стан діяльності підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс», можемо зробити висновок, що більшість фінансово-економічних показників є у нормі та відповідають нормативному значенню, що може позитивно впливати на подальшу діяльність та розвиток підприємства.

Розрахунок основних економічних показників підприємства показний у таблиці 2.8 [39], [40].

Таблиця 2.8 – Основні економічні показники підприємства у період 2016-2018 рр.

Показник	Формула розрахунку	2018	2017	2016	2018-2016
Коефіцієнт відновлення основних засобів	Сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді / Сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду	0,58	0,66	0,72	-0,14
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Сума основних фондів, що вибувають у звітному періоді внаслідок старіння та зносу / сума основних фондів на початок періоду	0,63	0,52	0,6	0,03

Продовження табл. 2.8

Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу / Первісна вартість	0,45	0,48	0,58	-0,13
Фондовіддача	сума доходів від реалізації продукції/СрВ _{оз}	34,2	24,18	21,36	12,84
Фондомісткість	загальна вартість основних фондів / сума доходів від реалізації продукції	0,029	0,04	0,05	-0,021
Фондоозброєність	загальна вартість основних засобів / середньооблікова чисельність виробничого персоналу	9,32	3,65	5,2	4,12
Коефіцієнти оборотності оборотних засобів у цілому та основних їх груп					
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна сума дебіторської заборгованості =ф.2ряд.030/((ф.1ряд.160гр3+ф.1ряд.170гр3+ф.1ряд.210гр3+ф.1ряд.160гр4+ф.1ряд.170гр4+ ф.1ряд.210гр4)/2)	44,29	25,01	58,8	-14,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна сума кредиторської заборгованості = ф.2ряд.030/((ф.1ряд.530гр3+ ф.1ряд.550гр3+ ф.1ряд.570гр3+ ф.1ряд.580гр3+ ф.1ряд.530гр4 + ф.1ряд.550гр4+ф.1ряд.570гр4+ф.1ряд.580гр4)/2)	22,08	9,4	8,8	13,28
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Чиста виручка від реалізації продукції/ середньорічна вартість запасів = Собівартість реалізованої продукції/ Середня величина запасів = ф.2ряд.080/((ф.1ряд.100гр3+ ф.1ряд.110гр3+ф.1ряд.130гр3+ф.1ряд.100гр4+ ф.1ряд.110гр4+ ф.1ряд.130гр4)/2)	3,95	1,87	1,63	2,32
Тривалість одного обороту оборотних засобів у цілому та основних їх груп					
Середньорічний обсяг оборотних активів	(Розмір оборотних активів на початок року + розмір запасів на кінець року) / 2	792,4	650,7	525,7 ₉	266,61

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Робимо висновок щодо аналізу основних економічних показників підприємства: позитивною тенденцією є щорічне зростання показників фондовіддачі та фондоозброєння. Коефіцієнт відновлення основних засобів показує, що підприємство здатне купувати або оновити основні засоби.

У таблиці 2.9 проведемо аналіз показників рентабельності підприємства.

Протягом 2016-2018 рр. відбулося зростання всіх показників рентабельності – це сталося у зв'язку із зростанням фінансового результату від звичайної діяльності підприємства та чистого прибутку ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Таблиця 2.9 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» упродовж 2016-2018 рр.

Назва показників	2016	2017	2018	2018 - 2015 рр.
Рентабельність активів	0,14	0,11	0,8	-0,6
Рентабельність власного капіталу	1,77	0,4	0,27	-1,5
Рентабельність продажу	0,04	0,05	0,03	-0,01
Рентабельність собівартості активів	0,04	0,04	0,04	0

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Аналіз оборотності обігових коштів за звітний період показаний у таблиці 2.10 [41]

Таблиця 2.10 – Аналіз оборотності обігових коштів за період 2017-2018 рр.

Показник	2017	2018	Відхилення
Виручка від реалізації, тис грн	2126,1	3131,4	1005,3
Кількість днів періоду, що аналізується	360	360	0
Одноденна виручка, тис грн	5,91	8,70	2,7925
Середній залишок обігових коштів, тис грн	799,2	914,7	115,5
Оборотність обігових коштів, тис грн	135,32	105,16	-30,17
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, кількість оборотів	2,66	3,42	0,76
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, коп.	37,59	29,21	-8,38

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Для оцінки ділової активності підприємства доцільно використовувати два напрями аналізу:

1. ступень виконання плану ключових показників діяльності підприємства: реалізації продукції, чистого прибутку, нарощування матеріальної бази; забезпечення заданих темпів їхнього росту;

2. рівень ефективності використання ресурсів підприємства.

Для здійснення першого напрямку аналізу необхідно зіставити темпи зміни основних показників на основі оцінки їхньої динаміки. Оптимальним є таке співвідношення, що одержало назву «золотого правила економіки підприємства»:

$$T_{чп} > T_{ор} > T_{ак} > 100\%, \quad (2.1)$$

де, $T_{чп}$, $T_{ор}$, $T_{ак}$ - темпи зміни балансового прибутку, обсягу реалізації і суми активів відповідно.

Приведене співвідношення показників означає, що:

- прибуток підприємства збільшується темпами, випереджальними порівняно з обсягом реалізації, що свідчить про відносну економію витрат;
- випереджальні темпи росту обсягу продаж порівняно з активами підприємства свідчать про підвищення ефективності їх використання;
- економічний потенціал підприємства зростає порівняно з попереднім роком.

Деякі відхилення, що порушують дане співвідношення показників, не варто розглядати як негативні, якщо підприємство розширює сферу своєї діяльності, вкладає кошти у освоєння нових технологій, переробку, модернізацію і реконструкцію виробництва тощо.

Розглянемо показники ділової активності аналізованого підприємства в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Показники	Рік		Відхилення	
	2017	2018	Абс (+\(-)	Відн (%)
Чистий дохід від реалізації	2126,1	3131,4	1005,3	147,28
Прибуток від ЗВ до оподаткування	117,1	103,7	-13,4	88,56
Розмір капіталу підприємства	234,3	319,4	85,1	136,32

Джерело: побудовано автором на основі [60]

З цих позицій можна стверджувати про ефективність господарювання на підприємстві протягом останніх років. Так, у 2018 році відносно 2017 року спостерігаємо збільшення виручки від реалізації на 1005,3 тис. грн. та вартості капіталу - на 85,1 тис. грн. Усе це є наслідком значного підвищення виробництва у 2018 році.

Отже, співвідношення між вищезазначеними показниками діяльності підприємства матимуть наступний вигляд:

- у 2018 році – $147,28\% > 88,56\% < 136,32\% > 100\%$.

Можемо констатувати їх невиконання, що вказує на не досить високий рівень ділової активності аналізованого підприємства.

По відношенню 2018 р .до 2017р. обсяг реалізації продукції зростає меншими темпами ніж вкладений капітал, тобто, ресурси підприємства використовуються не досить ефективно.

Відносно 2018р. прибуток підприємства збільшується менш інтенсивно, ніж обсяг реалізації, що свідчить про відносне підвищення витрат виробництва.

Але можна зазначити, що економічний потенціал підприємства зростає, оскільки майже всі темпи зміни показників більші за 100%.,за виключенням показника зміни прибутку у 2018році.

Другий напрямок аналізу ділової активності підприємства полягає у розрахунку показників, які характеризують ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати показаний у таблиці 2.12 [43].

Таблиця 2.12 – Аналіз ефективності користування трудових ресурсів і заробітної плати підприємства за 2016-2018 рр.

Показник	Формула розрахунку	2018	2017	2016
Середньоспискова чисельність працівників	Середньооблікова чисельність штатних працівників за період з початку року (в тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової чисельності штатних працівників за всі місяці роботи підприємства, що минули за період з початку року, до звітнього місяця включно, та ділення отриманої суми на кількість місяців у цьому періоді, тобто відповідно на 2, 3, 4 ... 12.	12	11	12
Коефіцієнт обороту по прийому	$\text{Ч прийнятих} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$	0,0833	0	0,0833

Продовження табл. 2.12

Коефіцієнт обороту вибуття	Ч вибутих / Середньоблікова чисельність персоналу	0,0833	0,9	0,0833
Коефіцієнт загального обороту	(Ч прийому + Ч вибуття) / Середньоблікова	0,166	0,9	0,166
Коефіцієнт плинності кадрів	чисельність працівників, що вибули на підприємстві протягом року за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни / середньоблікова	0,0833	0,9	0,0833
Середня заробітна плата (грн)	Фонд заробітної плати / Середньоблікова чисельність працівників	13 258,46	11 902	9 837

Джерело: складено автором[60]

Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства показаний у таблиці 2.13 [42].

Таблиця 2.13 – Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства за 2017-2018 рр.

Показник	2017	2018	Абсолютні відхилення
Випуск продукції, тис грн	2221,6	3385,1	1163,50
Середньоблікова чисельність працівників, чол	13	12	-1
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дн	205	206	1
Тривалість робочого дня, год	8	8,2	0,20
Середньорічна продуктивність праці, тис грн	170,89	282,09	111,20
Середньоденна продуктивність праці, тис грн	0,83	1,37	0,54
Середньогодинна продуктивність праці, тис грн	0,10	0,17	0,07

Джерело: складено автором[60]

Отже, у даному пункті розглянуто фінансово-економічний стан підприємства, проаналізований баланс підприємства та розраховані основні економічні показники діяльності підприємства.

2.3. Аналіз стану управління кадровою політикою підприємства ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»

У сучасних ринкових умовах все більшої значущості та популярності набуває стан та якість кадрової політики на будь-якому підприємстві та будь-якому рівні державної посади або посади на підприємстві. Персонал – ключовий об’єкт підприємства, який має свою вартість, конкурентоспроможність на ринку праці. Кадрова політика підприємства полягає у забезпеченні персоналу гідними умовами праці, а також матеріальними та нематеріальними видами стимулювання праці. Сукупність та якість всіх умов показує рівень та ефективність кадрової політики на підприємстві.

Для ефективного управління персоналом підприємство має максимально використовувати всі ресурси, які знаходяться у розпорядженні організації.

На сьогоднішній день саме персонал обирає, де йому працювати, а тому підприємство має забезпечити його найнеобхіднішим для його роботи.

Оцінювати роботу персоналу – найважчий та один із ключових способів дізнатися стан кадрового стану та потенціалу підприємства.

Оцінювати роботу кожного працівника та допомагати його більш ефективній роботі – важливий етап для ефективної роботи персоналу в цілому.

Аналіз кадрового стану підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» будемо оцінювати в розрізі наявних на підприємстві методів управління персоналом та за допомогою соціального опитування персоналу підприємства з метою поліпшення соціально-трудового клімату та підвищення ефективності роботи персоналу.

Розглянемо переваги та недоліки наявних методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Таблиця 2.14 – Переваги та недоліки наявних методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Метод	Переваги	Недоліки
Можливість для кар'єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молодого подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту	Дуже витратний метод
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки
Нагадування про найкращих працівників	Підвищує авторитет співробітника в очах всього колективу	Вимагає великих матеріальних витрат
Видавництво корпоративних газет		
Проведення корпоративних свят	Дуже впливає на лояльність співробітників	-
Подарунки до свят	Підвищує лояльність співробітників	Вимагає фінансових витрат
Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії (особливо в кризовій ситуації, в разі особистої трагедії ...)	Вимагає великих матеріальних витрат

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Кількість працівників на підприємстві на досліджуваному підприємстві майже не змінюється впродовж всієї діяльності підприємства. Аналіз кількісного стану надає нам можливість порахувати середньооблікову чисельність працівників, а також провести аналіз ефективності використання робочого часу (таблиця 2.15).

Ефективний фонд робочого часу розраховується за формулою:

$$ЕФ = (\Phi_k - \Phi_{ов} - \Phi_c - \Phi_{хв} - \Phi_{нав}) * 8 \quad (2.2).$$

Таблиця 2.15 – Аналіз ефективності використання робочого часу.

Показник	2016		2017		2018	
	К-сть днів	К-сть років	К-сть днів	К-сть років	К-сть днів	К-сть років
1. Календарний фонд (Φ_k):	365	2920	365	2920	365	2920
- святкові дні (Φ_c)	10	80	10	80	10	80
2. Номінальний фонд робочого часу	355	2840	355	2840	355	2840
Планові невиходи по причинах:						
- основні відпустки($\Phi_{ов}$)	40	320	45	360	48	384
- хвороби($\Phi_{хв}$)	5	40	6	48	10	80
- навчальна відпустка($\Phi_{нав}$)	2	16	2	16	2	16
Разом невиходів	47	376	53	424	60	480
3. Ефективний фонд робочого часу	308	2464	302	2416	295	2360
Тривалість зміни		8		8		8

Джерело: складено автором[60]

З таблиці 2.15 бачимо, що працівники підприємства мають достатньо вихідних та відпускних днів, пропускають менше 10 днів через хворобу, проте мають мало часу на навчальні відпустки, через що може постраждати підприємство в майбутньому.

Аналіз ефективності користування трудових ресурсів і заробітної плати підприємства за 2016-2018 рр. можна передивитися у таблиці 2.12.

Оцінку ефективності управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» ми будемо визначати проводячи соціологічне опитування працівників підприємства (додаток Б, В).

Було розроблено анкету для працівників підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс», які покажуть фактичний рівень управління кадровою політикою на досліджуваному підприємстві. Було опитано 5 людей на підприємстві, які займаються різними спеціальностями на підприємстві, а саме: шиномонтажник, старший автомашер сервісу, менеджер, бухгалтер та аналітик.

Відповідно до додатку Б, було опитано вищеназваних працівників та дані було перенесено до таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Соціальне опитування працівників підприємства

Запитання	Шинотажник	Автомастер	Менеджер	Бухгалтер	Аналітик
З яким з тверджень Ви якнайбільше згодні?	більшість з членів нашого колективу - добрі, симпатичні мені люди	більшість з членів нашого колективу - добрі, симпатичні мені люди	у нашому колективі є всякі люди	у нашому колективі є всякі люди	більшість з членів нашого колективу - добрі, симпатичні мені люди
Вам подобається працювати в нашому колективі?	так, мене все влаштовує	так, мене все влаштовує	так, мене все влаштовує	так, мене все влаштовує	не знаю, не замислювався над цим
Охарактеризуйте атмосферу колективу	дружня	дружня	дружня	атмосфера взаємної пошани	дружня
Як часто, Ви вважаєте, треба влаштовувати спільні свята і вечори дозвілля?	якомога частіше	якомога частіше	1-2 рази на рік	1-2 рази на рік	якомога частіше
Ви б змінили місце роботи, якби Вам запропонували інше на іншому підприємстві?	<u>Ні</u>	<u>Ні</u>	<u>Ні</u>	<u>Ні</u>	<u>Ні</u>
Якби Ви були вимушені поміняти роботу, прагнули б Ви до спілкування з членами нашого колективу?	важко відповісти	важко відповісти	важко відповісти	важко відповісти	важко відповісти
Як Ви вважаєте, що могло б вплинути на більше з'єднання нашого колективу?	збільшення зарплати	спільне рішення виробничих проблем	спільне рішення виробничих проблем	проведення спільного відпочинку	збільшення зарплати

Продовження табл. 2.16

Які якості членів нашого колективу привертають Вас більше всього?	професійні	професійні	професійні	професійні	професійні
З ким з членів колективу Ви спілкуєтесь якнайбільше?	з тими, з ким безпосередньо працюю	з тими, з ким безпосередньо працюю	зі всіма потроху	я із задоволенням спілкуюся зі всіма	зі всіма потроху
Як Ви вважаєте, чи легко нові люди впливають в наш колектив?	достатньо легко	достатньо легко	достатньо легко	достатньо легко	не знаю, не замислювалася над цим
Могли б ви дати достатньо повну характеристику ділових і особових якостей більшості членів колективу?	мабуть, ні	мабуть, так	мабуть, так	мабуть, так	мабуть, ні
Як часто у Вас бувають конфлікти з кимось з членів нашого колективу?	прагну уникати людей, з якими може виникнути конфлікт	прагну уникати людей, з якими може виникнути конфлікт	з певними людьми	рідко, від випадку до випадку	рідко, від випадку до випадку
Вкажіть, свій вік.	41-55	26-40 років	до 25 років	26-40 років;	до 25 років
Вкажіть тривалість Вашої роботи в колективі.	4-10 років	4-10 років	4-10 років	1-3 роки	1-3 роки

Джерело: побудовано автором

Отже, серед опитаних на підприємстві працівників 60% вважають, що більшість членів колективу – добрі та симпатичні одне одному люди. 80% опитаних подобається колектив, який працює зараз на підприємстві. Також 80% вважає, що на підприємстві перебуває дружня атмосфера, що добре впливає на робочі процеси на підприємстві. 40% опитаних вважають, що треба влаштовувати святкові вечори лише 1-2 рази на рік, в той час як виробничий

персонал, який складає 60% серед опитаних, вважає, що їх треба проводити якомога частіше. Усі серед опитаних не покинули своє місце роботи заради роботи на іншому підприємстві, це пов'язано з конкурентноспроможністю на ринку. Більшість зможе дати детальну характеристику колег. На підприємстві панує молода вікова структура, більшості працівників підприємства до 40 років, які працюють вже більше 3 років на підприємстві.

Детально проаналізуємо стан кадрової політики на підприємстві завдяки розширеній анкеті (додаток В) з одним із найдосвідченіших працівників на підприємстві – Слободяником Артемом Володимировичем, який працює на підприємстві вже більше 7 років старшим автомашером сервісу (таблиця 2.17, 2.18, 2.19, 2.20, 2.21).

Таблиця 2.17 – Соціологічне опитування щодо стану кадрової політики

НАЙМЕНУВАННЯ КРИТЕРІЇВ	ТАК	НІ	ЧОМУ (КОМЕНТАРІЙ)
Чи маєте ви потребу в підвищенні кваліфікації за рахунок підприємства?		+	Достатня інформованість з боку підприємств
Перейшли б ви працювати на інше підприємство, якби була так можливість? Чому?		+	Слабка конкурентноспроможність галузі
Чи задоволені ви своєю роботою?	+		
Чи розумієте ви, що повинні робити на своїй роботі, щоб сприяти досягненню цілей компанії?	+		
Чи добре планується і координується робота компанії для досягнення її цілей?	+		
Чи розумієте ви, чим визначається ваша зарплата?	+		% від виконаної роботи
Чи можете ви відкрито виказувати безпосередньому керівнику свої ідеї і пропозиції?	+		Доступність до керівництва
На вашу думку, компанія здатна допомогти в здійсненні ваших планів?			Важко відповісти
Чи відбулися які-небудь позитивні зміни в компанії за останні 3 місяці?			Важко відповісти
Чи влаштовує вас визнання вашої ролі працівника в компанії?			В певній мірі, так

Продовження табл. 2.17

Чи влаштовують вас умови праці (шум, освітленість, температура, чистота і ін.)?	+		
Чи влаштовує вас забезпечення робочого місця всім необхідним?	+		
Чи влаштовує вас розмір заробітної плати (щодо середнього заробітку на вашій посаді в інших організаціях)?	+		
Чи дає упевненість в завтрашньому дні робота в нашій компанії?			Важко відповісти

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Таблиця 2.18 – Проблеми аспекти стану кадрової політики на підприємстві

Рівень оплати праці	
Інформування колективу	
Можливість доведення своєї думки до керівництва	
Стан трудової дисципліни	
Умови праці	
Матеріально-технічне забезпечення	
Система заохочення кращих співробітників	+
Якість вироблюваної продукції	
Можливість захисту від несправедливості	
Графік роботи	+
Організація дисципліни праці	

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Таблиця 2.19 – Як ви оцінюєте систему морального стимулювання в компанії?

Морального стимулювання практично немає, ніхто не скаже спасибі за працю	
Моральне стимулювання є, але недостатньо продумане	+
Мене цілком влаштовує діюча система морального стимулювання	
Моральне стимулювання нікому не потрібне, платили б гроші	+

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Таблиця 2.20 – Які форми морального стимулювання ви вважаєте кращими для вас?

Почесна грамота	
Похвала керівника	
Присудження звання "Кращий працівник"	+
Подяка в наказі із занесенням в трудову книжку	
Винесення на дошку пошани	
Згадка в корпоративній газеті	
Можливість для навчання, можливість кар'єри, зростання відповідальності і впливу	+

Продовження табл. 2.20

Більш добрі умови праці (вказіть, які саме)	
Відчуття своєї приналежності, потрібності для компанії, пошана, визнання з боку колег, керівника	
Відчуття корисності своєї роботи, інформованість про справи, плани, перспективи компанії	
Цікава, ускладнююча робота, що вимагає зростання майстерності, зростаюча відповідальність;	

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Таблиця 2.21 – Які з аспектів роботи є для вас найважливішими?

НАЙМЕНУВАННЯ КРИТЕРІЇВ	
Цікава робота	
Високий рівень зарплати	+
Сприятливі умови праці	+
Добрий, дружній колектив	+
Можливість більше запрацювати для того, хто більше прикладає зусиль	
Можливість проявити ініціативу і заповзятливість	+
Недопущення надмірних відмінностей між співробітниками	
Урахування думки трудового колективу при прийнятті рішень	
Можливість чесною працею заслужити довіру і пошану	
Доброзичливе відношення керівників до підлеглих	+

Джерело: побудовано автором на основі [60]

Підсумовуючи усе вище зазначене, можемо зробити висновок, що компанія ТОВ «Сіті Франс Сервіс» у більшій мірі задовольняє потреби персоналу та надає гідні умови праці. Підприємство, очікувано, має високі конкурентні позиції на ринку, що допомагає запрошувати та утримувати висококваліфікованих працівників, також має чітку та прогнозовану систему оплати праці. Проте є ряд пропозицій від працівників підприємства щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення його ефективності, а саме: розглянути пропозиції щодо зміни графіку роботи та надати більше часу на навчання і можливості отримання нових знань, обміну досвідом з колегами з інших профільних підприємств.

2.4. Виявлення пріоритетних напрямів оцінювання чинників формування ефективної системи управління кадровою політикою підприємства ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»

Метод аналізу ієрархій (MAI) – математичний інструмент системного підходу до рішення проблем прийняття рішень. Метод аналізу ієрархій не дає особі, яка приймає рішення, «правильного» рішення, а дозволяє йому в інтерактивному режимі знайти такий варіант (альтернативу), який більш коректним та найкращим способом підійде до проблеми та вимогам до її вирішення. Цей метод був розроблений американським вченим Томасом Сааті у 1970 році, з тих пір він активно розвивається та широко використовується на практиці. MAI можна застосовувати не тільки для порівняння об'єктів, але й для рішення більш складних проблем управління, прогнозування тощо.

Основною перевагою MAI є висока універсальність. Тобто, метод можна застосовувати для рішення найрізноманітніших задач, а саме: аналізу можливих сценаріїв розвитку ситуації (події), розподілення ресурсів, складання рейтингу клієнтів, прийняття кадрових рішень тощо.

Проте цей метод має недолік у вигляді необхідності отримання великого об'єму інформації від експертів. Метод в певній мірі підходить для тих випадків, коли основна частина даних заснована на вподобаннях керівника або особи, що буде приймати рішення, у процесі вибору найкращого варіанту рішення з багатьох існуючих альтернатив.

Прийняття рішень зазвичай:

1. розглядають декілька варіантів рішень;
2. задають критерій, який визначає, яке рішення може бути найкращим та підходить більше за всі інші;
3. відомі всі умови, в яких вирішується проблема, та причини, які впливають на вибір того чи іншого рішення.

Етапи застосування метода аналізу ієрархій Сааті:

1. попереднє ранжування критеріїв, які розташовують у порядку спадання або важливості;
 2. попарне порівняння критеріїв по важливості по шкалі (таблиця 2.19);
- Американський вчений Т. Сааті запропонував шкалу відносної важливості, представлену в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Шкала відносної важливості (значимості, переваги одного об'єкта над іншим, яка вимірюється в балах переваги від 1 до 9).

Ступінь переваги одного об'єкта перед іншим	Міра важливості переваги
Рівна важливість (значимість). Немає переваги	1
Слабка перевага по важливості. Слабка перевага.	3
Істотна або сильна перевага по важливості(значимості). Сильна перевага.	5
Дуже сильна або значна перевага по важливості (значимості). Дуже сильна перевага.	7
Абсолютна перевага.	9
Проміжна оцінка міри переваги між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

Джерело: складено автором[60]

Виходячи з трохи вище сказаного, що метод аналізу ієрархій можна застосовувати для аналізу можливих сценаріїв розвитку ситуації (події), розподілення ресурсів, складання рейтингу клієнтів, прийняття кадрових рішень тощо, то пропонуємо цей метод для підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» для вирішення яких саме заходів підвищення ефективності системи управління кадровою політикою підприємства, керівництво може віддати перевагу та більшу значущість. Заходи та критерії оцінювання ми також будемо запозичувати з думок працівників самого підприємства, їх соціального опитування.

Основним критерієм попарного порівняння для підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства будемо визначати саме персонал підприємства, який можна поділити на умовні 3 групи:

1. директор та керівник напрямів по роботі з юридичними особами;

2. керівник автосервісу, менеджер, адміністратор та аналітик;
3. старший автомашер, старший автомашер шиномонтажу та інші автомашери.

Представимо проблему підвищення ефективності у вигляді ієрархії. Для кожного заходу вдосконалення системи управління кадрової політики визначимо такі критерії: система додаткового стимулювання, рівень ефективності праці, умови та графік праці, професійно-кваліфікаційний рівень, психологічна активність, виробничо-трудова активність.

Зведемо вищезазначене у наступну ієрархію (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Ієрархічна модель критеріїв порівняння

Джерело: побудовано автором

Далі маємо ранжувати наші критерії. Для цього треба побудувати матрицю попарних порівнянь у порядку важливості щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою підприємства.

Будуємо матрицю попарних порівнянь з точки зору критеріїв, важливих для підвищення ефективності стимулювання праці, тобто критеріїв виробничо-трудової активності, а саме рівня мотивації (таблиці 2.23)

Таблиця 2.23 – Матриця попарних порівнянь

Субкритерії	Графік роботи	Проведення тренінгів	Формування кадрового резерву	Зворотній зв'язок з керівництвом	Система додаткової мотивації	Проведення атестацій
Графік роботи	1	4	5	6	6	7
Проведення тренінгів	1/4	1	3	4	4	6
Система додаткової мотивації	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6
Зворотній зв'язок з керівництвом	1/6	1/4	3	1	1/3	5
Система додаткової мотивації	1/6	1/4	4	3	1	6
Проведення атестацій	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1

Джерело: побудовано автором

Компонента головного власного вектора обчислюється як середнє геометричне значень у рядку матриці (таблиці 2.24):

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (2.3)$$

Де a_{ij} – елемент i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Таблиця 2.24 – Компонента власного вектора локального пріоритету

Субкритерії	Графік роботи	Проведення тренінгів	Формування кадрового резерву	Зворотній зв'язок з керівництвом	Система додаткової мотивації	Проведення атестацій	Головний власний вектор
Графік роботи	1	4	5	6	6	7	4,14
Проведення тренінгів	1/4	1	3	4	4	6	2,04
Система додаткової мотивації	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57
Зворотній зв'язок з керівництвом	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77
Система додаткової мотивації	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20
Проведення атестацій	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23

Джерело: побудовано автором

Визначимо вектор пріоритетів. Компонента вектора пріоритетів обчислюється як нормоване значення головного власного вектора (таблиці 2.25):

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad (2.4)$$

Таблиця 2.25 – Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь

Субкритерії	Графік роботи	Проведення тренінгів	Формування кадрового резерву	Зворотній зв'язок з керівництвом	Система додаткової мотивації	Проведення атестацій	ГВВ	ВП
Графік роботи	1	4	5	6	6	7	4,14	0,46
Проведення тренінгів	1/4	1	3	4	4	6	2,04	0,23
Формування кадрового резерву	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57	0,06
Зворотній зв'язок з керівництвом	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77	0,09
Система додаткової мотивації	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20	0,13
Проведення атестацій	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23	0,03

Джерело: побудовано автором

Для оцінки погодженості розрахуємо значення λ_{\max} за формулою:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j \quad (2.5)$$

де $M_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}$ – сума елементів i -го стовпця матриці;

P_j – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

$$\lambda_{\max} = 6,9.$$

Далі визначимо індекс погодженості:

$$IP = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2.6)$$

$$IP = 0,18$$

Для оцінки отриманого значення погодженості порівняємо його із випадковим індексом (BI). Випадковий індекс (BI) – це індекс погодженості, який розрахований для квадратної n -мірної позитивної зворотно симетричної

матриці, елементи якої генеровані датчиком випадкових чисел, розподілених по рівномірному закону для інтервалу значень.

Величини випадкового індексу для різних матриць порядку від 2 до 15 представлені у таблиці 2.26

Таблиця 2.26 – Величина випадкового індексу для різних матриць

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41
Порядок матриці	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Джерело: побудовано автором

Порядок нашої матриці – 6, тому випадковий індекс 1,24.

Розрахуємо відношення погодженості (ВП), виходячи із наших порохованих раніше показників, за формулою:

$$ВП = \frac{ІІ}{ВІ}, \quad (2.7)$$

$$ВП=0,14.$$

Проаналізуємо величину та результат ступеня погодженості за таблицею 2.27.

Таблиця 2.27 – Нормативні значення та результати показника погодженості

Показник (значення ВП)	Результат
ВП < 0,1	вважається найбільш точним
0,1 < ВП < 0,3	вважається прийнятним (рішення не спричиняють серйозних негативних наслідків)
ВП > 0,3	експерту рекомендується переглянути свої судження(необхідно виявити ті позиції в матриці суджень, що вносять максимальний вклад у величину відношення погодженості, і спробувати змінити міру непогодженості в меншу сторону на основі більш глибокого аналізу питання)

Джерело: складено автором[60]

Підсумовуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що у цьому пункті ми розібрали метод аналізу ієрархій, який допомагає виявити найбільш пріоритетні напрямки або ж заходи подальшого вдосконалення системи управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс» на основні експертних оцінок та думок працівників підприємства. Аналіз показав,

що найбільш пріоритетними напрями підвищення ефективності є перегляд графіку роботи та проведення тренінгів, також один із найважливіших напрямів є система додаткової мотивації персоналу.

Висновки до розділу II

У розділі II нашої роботи було розглянуто та проаналізовано характеристики виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс», проведено аналіз фінансового-економічного стану підприємства та проаналізована система управління кадровою політикою на підприємстві завдяки соціальному опитуванню працівників підприємства. Також було виявлено пріоритетні напрями вдосконалення системи управління кадровою політикою підприємства завдяки методу аналізу ієрархій американського вченого Сааті.

Проаналізувавши основні економічні показники та фінансові показники, а саме показники: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, ми прийшли до висновку, що підприємство має позитивну тенденцію розвитку, про що свідчать пораховані вище показники, темпи приросту яких мають задовольняти керівництво підприємства.

Опираючись на все вище сказане, можемо сказати, що напрям розвитку підприємства відбувається у правильному руслі, про це свідчить показник збільшення чистого прибутку на 12,8% за 2018 рік порівняно з аналогічним показником за 2017 рік. Керівництву підприємства слід звернути увагу на появу та збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості, що може стати ключовою причиною банкруцтва у майбутньому.

Аналіз системи управління кадровою політикою на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс» показав, що на підприємстві відсутня плінність кадрів через високу конкурентоспроможність підприємства на ринку, завдяки чому підприємство має у своєму активі висококваліфікованих працівників. Серед працівників підприємства було проведено соціальне опитування щодо

подальших шляхів вдосконалення кадровою політикою підприємства, що має збільшити продуктивність та ефективність праці у майбутньому. Керівництво підприємства, на жаль, не має чіткої та послідовної кадрової політики, тому в майбутньому може постаржати від потреби в кадрах, можливості створення гнучкої системи управління та прогнозувати позитивні та негативні тенденції розвитку підприємства.

РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Формування та запровадження ефективної системи управління кадровою політикою підприємства з метою забезпечення його розвитку

До формування ефективної системи управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» може залучатися весь персонал підприємства, адже підприємство невелике, тому систему управління можна зробити достатньо гнучкою та чутливою до будь-яких змін середовища як внутрішнього, так і зовнішнього. Зрозуміло, що формуванням та реалізацією кадрової політики на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс» займається його керівник, проте значний вплив на побудову успішної та ефективної кадрової політики відіграє персонал.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення такої системи є забезпечення належного ступеню відкритості суб'єкта господарювання до зовнішнього середовища.

Взагалі, ефективна система управління має бути збалансованою моделлю між управлінням персоналом підприємства та забезпеченню ефективної кадрової політики на ринку праці.

Існує достатня кількість підходів, які ми вже описали в розділі I нашої роботи, які спрощують формування ефективної кадрової політики на підприємстві. Для формування кадрової політики на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс» ми будемо керуватися думкою усіх працівників підприємства, таким чином, ми будемо володіти достатньою та всебічною інформацією, щоб запровадити максимально ефективну, гнучку та дієву кадрову політику.

Слід нагадати, що кадрова політика підприємства – це сукупність усіх правил, цілей, завдань підприємства, за якими працює персонал підприємства для досягнення основної цілі компанії.

Формування кадрової політики – це важкий процес, який потребує детально продуманих, чітких та послідовних дій.

Розглянемо етапи формування кадрової політики на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс» у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - Етапи формування кадрової політики на підприємстві

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Джерело: побудовано автором

Існує декілька видів кадрової політики, які мають свої характеристики, сильні та слабкі сторони. Формувати вид політики для нашого підприємства будемо на основі експертних думок працівників підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Тож розглянемо види кадрової політики, які можна застосувати до нашого підприємства у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Види кадрової політики

Вид кадрової політики	Характеристика
Пасивна політика	Керівництво підприємства за подібної політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.
Реактивна політика	Керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, брак мотивації до високопродуктивної праці.
Превентивна політика	Кадрова служба підприємств має не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період.
Активна політика	Керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба спроможна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.
Раціональна політика	Керівництво підприємства має якісні характеристики, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє можливостями прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди
Авантюристична політика	Керівництво підприємства не має програми обґрунтованого розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами

Джерело: складено автором

Деякі види політики, які ми розглянули у таблиці 3.2, не допоможуть на сформувати ефективну систему управління персоналом, а саме: пасивна та авантюристична. Тому у подальшому формуванні ми будемо визначати, яка з 4 видів кадрової політики стане найбільш ефективною для нашого підприємства.

Перед цим слід визначити, за якою метою підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» хоче позиціонувати себе на ринку праці, тобто, за якими ознаками та напрямками підприємство підбирає собі персонал на основі методу експертних оцінок керівної ланки підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» (таблиця 3.3).

Шкала оцінювання критеріїв визначимо в балах від 1 до 5.

Таблиця 3.3 – Кадрова політика підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» у зовнішньому середовищі

	Директор	Керівник	Аналітик	Інтегрована оцінка
Прогноз потреб в кадрах	4	5	5	4,67
Наявність чіткої програми дій стосовно персоналу	3	4	4	3,67
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	4	5	5	4,67
Гнучкість системи управління	5	3	4	4,00
Наявність ефективної системи мотивації персоналу	3	5	4	4,00

Джерело: побудовано автором

Аналізуючи таблицю 3.3, бачимо, що підприємству ТОВ «Сіті Франс Сервіс» важливо зберігати свою конкурентоспроможність на ринку, тому підприємство завжди в процесі моніторингу висококваліфікованих працівників з метою формування кадрового резерву. Також підприємство приділяє велику увагу аналізу причин та наслідків негативних явищ, що стосується як явищ на підприємстві, так і явищ в цілому на ринку. Підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» надає перевагу гнучкій системі управління завдяки своїм масштабам, а також створенню ефективної системи мотивації персоналу.

На основі цих критеріїв ми можемо обрати вид політики на нашому підприємстві, завдяки зіставленню та відповідності окремо взятого критерію до можливості його ефективного запровадження.

У таблиці 3.4 ми проаналізуємо, ступінь важливості того чи іншого критерію в кожному із вже 4 нами вибраними видами кадрової політики.

Для оцінювання ступеня використаємо шкалу від 1 до 5 та побудуємо таблицю на базі експертної оцінки керівника підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Таблиця 3.4 – Ступінь важливості певного критерію у вибраній кадровій політиці

Види кадрової політики/характеристики	Раціональна	Реактивна	Превентивна	Активна
Прогноз потреб в кадрах	5	3	5	5
Аналіз причин та наслідків негативних явищ	4	5	3	5
Гнучкість системи управління	4	3	3	4
Наявність ефективної системи мотивації персоналу	4	4	3	4
Загальна оцінка:	17	15	14	18

Джерело: складено автором[82]

З огляду на таблицю 3.4 робимо висновок, що найкращим видом кадрової політики для підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» буде активна кадрова політика. Як варіант, керівництво підприємства може розглянути раціональний вид кадрової політики.

Слід зауважити та зробити акцент на тому, що для запровадження на підприємстві активної або будь-якої з проаналізованих нами видів кадрової політики підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» має затвердити план із наступних заходів:

1. розробити пріоритетні цілі підприємства та принципи кадрової політики;
2. прогнозувати необхідність в кадрах;
3. сформувати кадровий резерв;
4. виділити фінансові ресурси для забезпечення стабільного ведення кадрової політики;
5. розробити програму з підвищення кваліфікації працівників або забезпечення обміну досвідом з колегами з профільних підприємств;
6. постійно проводити оцінку ефективності роботи персоналу;
7. бути здатним до змін у зовнішньому середовищі.

Наявність кадрової політики дозволить підприємству ТОВ «Сіті Франс Сервіс» підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку не тільки за

рахунок висококваліфікованого персоналу, а й завдяки чітким діям та розумінням того, чого підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» потребує на даний період часу найбільше. За рахунок наявності висококваліфікованого персоналу кожен окремий працівник підприємства зможе рости індивідуально, що позитивно скажеться на показниках підприємства.

На рисунку 3.1 представлена залежність конкурентоспроможності підприємства від вибраної кадрової політики.

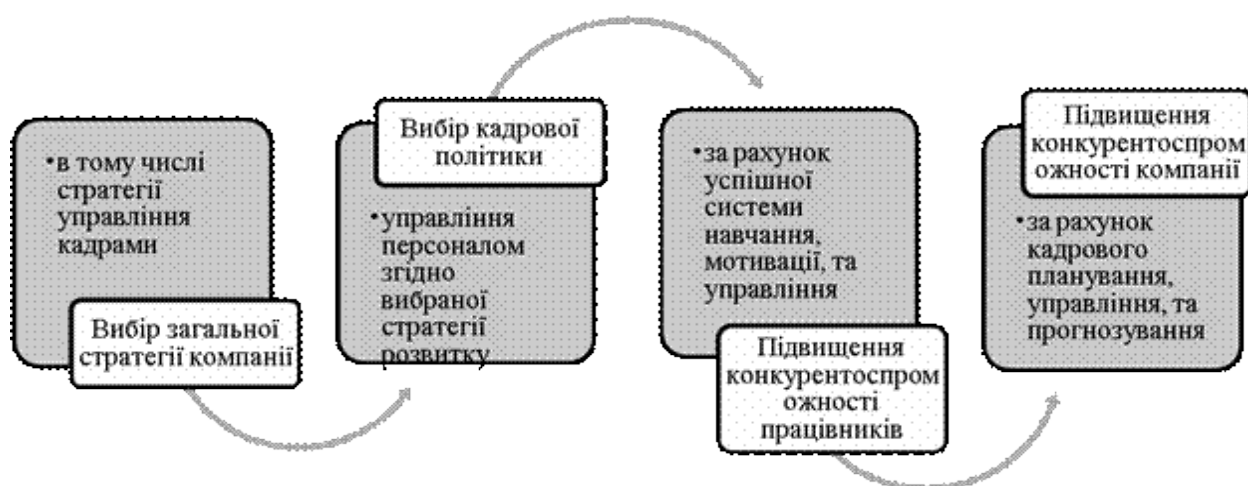


Рисунок 3.1 – Залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики

Джерело: складено автором[82]

Таким чином, бачимо, наскільки важливим для підприємства є вибір кадрової політики, адже за ним слідує величезна купа чинників, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність підприємства. А вибір кадрової політики для підприємства є індивідуальним процесом та є складовою частиною діяльності. Завдяки вибору тієї чи іншої кадрової політики підприємство обирає пріоритетні напрями вдосконалення чинної системи управління кадровою політикою.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення його ефективності

У попередньому пункті розглядаючи проблеми формування ефективної системи управління кадровою політикою, зокрема для підприємств з ремонту та технічного обслуговування автомобілів, було встановлено, що перспективним напрямом удосконалення такої системи є забезпечення належного ступеню відкритості суб'єкта господарювання до зовнішнього середовища. Для цього одним із основних завдань є налагодження умов та графіку робочого часу, проведення тренінгів, а також системи додаткової мотивації персоналу.

Спираючись на ці дані, а також результати розрахунку комплексного індексу, розрахованого за методом аналізу ієрархій Т.Сааті, пріоритетного напрямку підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс», можемо зробити висновок, що доцільним є перегляд системи мотивації праці, в тому числі зміна графіку роботи, на обраному для дослідження підприємстві.

Однією із основних проблем, що була виявлена на підприємстві «Сіті Франс Сервіс» – це недостатність в усвідомленні працівниками та керівництвом підприємства ролі організації. Це спричиняє відсутність чітко визначеної довгострокової стратегії розвитку суб'єкта господарювання та, відповідно, завдань для її досягнення.

Причинами такої проблеми ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є:

1. апарат управління підприємством розглядає його кадри як витрати, а не ресурс, раціональне управління та розвиток якого є запорукою успіху;
2. керівництво не вникає у мотиви поведінки своїх співробітників, адже віддає перевагу вирішенню поточних проблем і завдань підприємства, а не послідовному виконанню намічених завдань стратегії управління кадровою політикою.

Іншою проблемою, яку окреслюють самі працівники ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є незадоволеність власним становищем. Це пов'язано з рівнем графіку

роботи, умовами праці та її організації (зокрема, працівники жаліються на затримки на робочому місці після закінчення визначених у колективному договорі тривалості робочого дня), нерозроблена система кар'єрного просування (працівники довгий період часу залишаються працювати на одній і тій самій посаді). Таким чином, як бачимо з окреслених проблем, незадоволеність співробітників напряду пов'язана як з побутовою, так і соціальною невлаштованістю. Для зменшення впливу такої проблеми варто усунути зазначені вище недоліки.

І остання група проблем ТОВ «Сіті Франс Сервіс» – це незадоволення очікувань співробітників, що супроводжується пасивною поведінкою, недостатньою вмотивованістю та незацікавленістю працівників у процесі трудової діяльності.

Причинами цієї проблеми є:

1. слабка здатність управлінців ідентифікувати мотиви поведінки робітників;
2. неналежна увага до кожного із співробітників.

Наслідки проблеми проявляються у наступному:

1. опір працівників додатковій роботі або нововведенням;
2. низька продуктивність праці;
3. невисока інтенсивність праці.

Згідно з проведенням аналізом думок вчених щодо вирішення окреслених вище проблем було встановлено, що основним заходом є переосмислення системи мотивації праці, яка включає в себе зміни графіку роботи та вирішення проблем з приводу низької ефективності праці. Для цього необхідно розробити комплекс матеріальні та нематеріальні стимули для високоефективної роботи співробітників компанії. Проте, варто пам'ятати, що застосування нематеріальних стимулів є дієвим заходом за умови задоволеності працівниками матеріальними. До системи матеріального стимулювання відносяться класичні елементи: преміювання, надбавки тощо. Основною метою розробки комплексу стимулів є отримання максимально можливої віддачі від використання

кадрового потенціалу, що в результаті проявиться на показниках ефективності діяльності підприємства [46, 49].

Логіко-структурну модель визначених проблем ТОВ «Сіті Франс Сервіс» та рекомендаційних заходів щодо їх вирішення представимо у схемі (рис. 3.2).

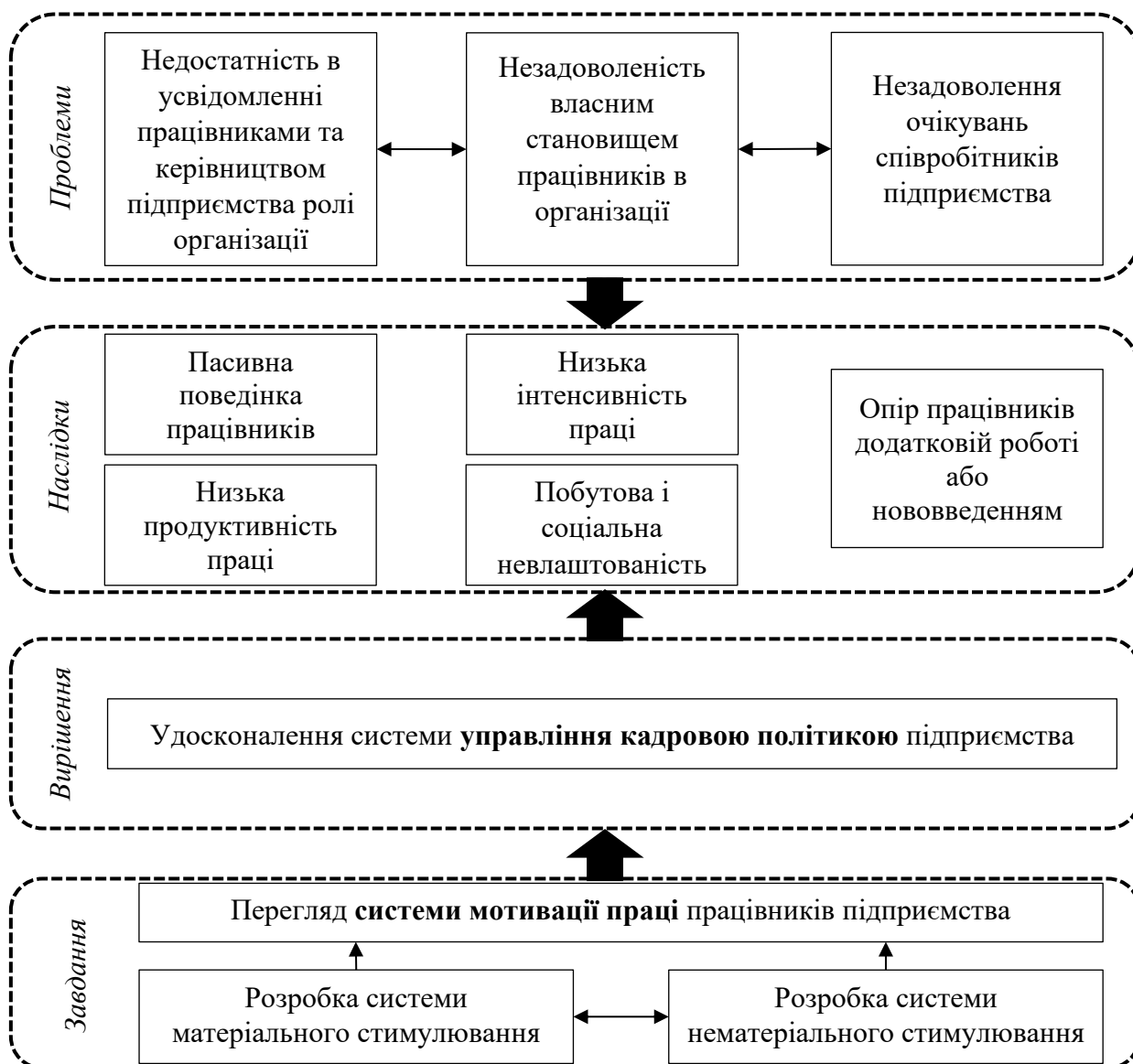


Рисунок 3.2 – Логіко-структурна схема розробки рекомендаційних заходів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Джерело: розробка автора

На підприємстві «Сіті Франс Сервіс» застосовуються такі складові системи мотивації праці:

1. матеріальне стимулювання (включаючи систему заробітної плати, щомісячне преміювання);

2. нематеріальне стимулювання (можливість гри у футбол за рахунок підприємства, почесні грамоти та подарунки на свята, пільгові кредити).

Аналізуючи механізм управління кадровою політикою досліджуваного підприємства було виявлено, що єдиним заходом, що виконується ТОВ «Сіті Франс Сервіс» для підвищення соціальної ефективності кадрової політики – це своєчасна та регулярна видача матеріальних та нематеріальних стимулів. Проте, цей захід є недостатнім для підвищення ефективністю управління кадровою політикою.

Отже, вважаємо, що доцільними рекомендаціями для підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є наступні заходи:

1. За перевиконання нормативних показників – застосування системи додаткових стимулів.

2. Організація фідбеку між працівниками та управлінським апаратом з питання задоволення отриманими винагородами.

3. Переорієнтація робочого графіку підприємства з шестиденного на п'ятиденний робочий тиждень.

4. Перерозподіл робіт між співробітниками для зменшення втоми від монотонного типу роботи та підвищення всебічного розвитку працівників.

5. Організація анонімного опитування робітників в межах рівнів ієрархії колективу. Такі опитування повинні бути націлені на своєчасну ідентифікацію розладів морально-психологічного становища в колективі. Результати опитувань необхідно передати спеціалістам-психологам, а також старшими менеджерам і директору підприємства. Проте, результати таких анонімних опитувань не повинні трансформуватися у розробку штрафних санкцій, адже це може слугувати скороченню довіри між співробітниками і керівниками.

6. Об'єктивного аналізувати перспективи кожного потенційного співробітника. На співбесіді з ними керівництву варто бути відвертими та надати повну і достовірну інформацію стосовно заробітної плати посади, на яку

претендує особа. Такий захід скорочуватиме незадоволеність очікуванням працівників підприємства.

7. Професійно оцінити причини невиконання складних завдань (проблем з автомобілями) за допомогою щотижневих тренінгів. Досить часто на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» такі проблеми виникають не через вину співробітників, а з некомпетентності клієнтів, які неправильно встановив причину несправності транспортного засобу.

Задіявши вищеописані заходи в діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс», ми зможемо спростити роботу для співробітників, сприяти зростанню працездатності, продуктивності, налагодженню психологічно-соціального клімату в колективі, що є однією із важливих соціальних місій для будь-яких підприємств.

Для удосконалення системи нематеріального стимулювання пропонуємо наступні типи винагород, представлені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Рекомендаційні заходи з підвищення ефективності нематеріального стимулювання

Джерело: розробка автора

Керівник кожного із підрозділів ТОВ «Сіті Франс Сервіс» має можливість долучатися до розробки систем матеріального та нематеріального стимулювання.

Для підвищення мотивації працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» на практиці необхідно притримуватись правил теорії очікування Врума [49] (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Правила теорії очікування Врума для керівництва ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

№ з/п	Правило	Пояснення
1	Відповідність потреб і винагороди співробітників	Керівництво компанії має зіставити пропоноване винагороду з потребами співробітників і привести їх у відповідність
2	Співвідношення винагороди і результатів діяльності	Керівництво має встановити тверде співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Винагорода необхідно давати лише за ефективну роботу
3	Критерії результативності праці	Керівники і менеджери компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» повинні формувати високий, але досяжний рівень результативності, очікуваний від підлеглих, і вселити їм впевненість, що вони можуть домогтися цього рівня результативності, якщо докладуть сили.

Джерело: сформовано автором за даними [49].

Окрім того, наведемо список інших правил для управлінського апарату ТОВ «Сіті Франс Сервіс» з метою підвищення ефективності стимулюючих заходів:

1. Неконструктивна критика і осуд працює менш ефективно, аніж похвала.
2. Важливий мотиватор – приділення уваги до потреб і загалом особистості, його зацікавлень, сім'ї тощо.
3. Заохочення повинні бути відчутними та з мінімальним часовим розривом між результатом праці та отриманням стимулів.
4. Заохочення мотивують більше, коли вони мають характер непередбачуваності та нерегулярності.
5. Стимули мають бути не тільки за кінцевий результат досягнення мети, але і проміжні досягнення.
6. Значні та нечасті нагороди для окремих працівників викликають заздрощі у інших.

7. Розумна конкуренція в середині колективу є двигуном прогресу та досягнення мети підприємства.

Зрозуміло, що для втілення усіх запропонованих рекомендацій на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» найближчим часом є нереальним, тому підприємству доцільно впроваджувати хоча б 1 і 2 заходи для підвищення ефективності управління його соціально-кадровою політикою.

3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління підприємством ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»

Економічна ефективність управління кадровою політикою передбачає досягнення цілей підприємства за допомогою використання кадрового потенціалу за принципом витрат обмежених ресурсів. Такий принцип реалізовується у двох випадках:

1. при найсприятливішому співвідношенні результат праці / масштаб його використання (виражений у продуктивності праці);
2. при найсприятливішому співвідношенні результат праці персоналу / економічність праці (виражена у сумі витрат на персонал).

Традиційним підходом до визначення ефективності управління кадровою політикою є розрахунок співвідношення представленого вище другого випадку, де результат праці персоналу, зазвичай, визначається обсягом випуску продукції (у нашому випадку послуг ТОВ «Сіті Франс Сервіс»), чистим прибутком, доданою вартістю тощо.

Економічні праці виражається наступними показниками:

- витрати на оплату праці та премії;
- витрати на соціальне страхування працівників, розмір яких встановлюється на державному рівні;
- витрати на матеріальне стимулювання праці, понесені підприємством;
- витрати на роботу зі співробітниками.

Для розрахунку економічної ефективності управління кадровою політикою у розрізі управління персоналом скористаємось формулами, представленими у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Показники економічної ефективності управління кадровою політикою у розрізі управління персоналом

Назва показника	Формула	Пояснення	Нормативне значення
Загальна продуктивність організації	$\Pi = Д / В$	Д – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів чи послуг; В – сукупні витрати на виробництво	Тенденція до зростання
Продуктивність праці	$\Pi_{\text{пр}} = О / Ч_{\text{со}}$	О – обсяг виробленої продукції; Ч _{со} – середньооблікова чисельність персоналу	Тенденція до зростання
Продуктивність персоналу	$\Pi_{\text{пер}} = Д / В_{\text{пер}}$	В _{пер} – сумарні витрати на персонал за звітний період	Тенденція до зростання

Джерело: побудовано автором на основі [49]

Розраховані показники для ТОВ «Сіті Франс Сервіс» представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Показники економічної ефективності управління кадровою політикою у розрізі управління персоналом ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Показник	2016	2017	2018
Загальна продуктивність організації, грн./грн.	1,49	1,49	1,45
Продуктивність праці тис. грн./особу	167,05	163,55	223,67
Продуктивність персоналу грн./грн.	0,02	0,01	0,02

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітностей ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Як бачимо з даних табл. 3.7, економічна ефективність управління кадровою політикою у розрізі управління персоналом ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є на досить високому рівні.

Для підвищення соціальної ефективності управління кадровою політикою зупинимось на реалізації таких двох заходів:

1. Професійно оцінити причини невиконання складних завдань (проблем з автомобілями) за допомогою щотижневих тренінгів.

Підготовка співробітників до реалізації даного заходу з підвищення ефективності управління кадровою політикою повинна починатися зі систематичного та комплексного поінформовання з таких питань:

1. сутність тренінгу;
2. перспективи від реалізації заходу для ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
3. переваги від реалізації заходу для кожного зі співробітників.

Алгоритм реалізації заходу схематично представлено на рис. 3.4.

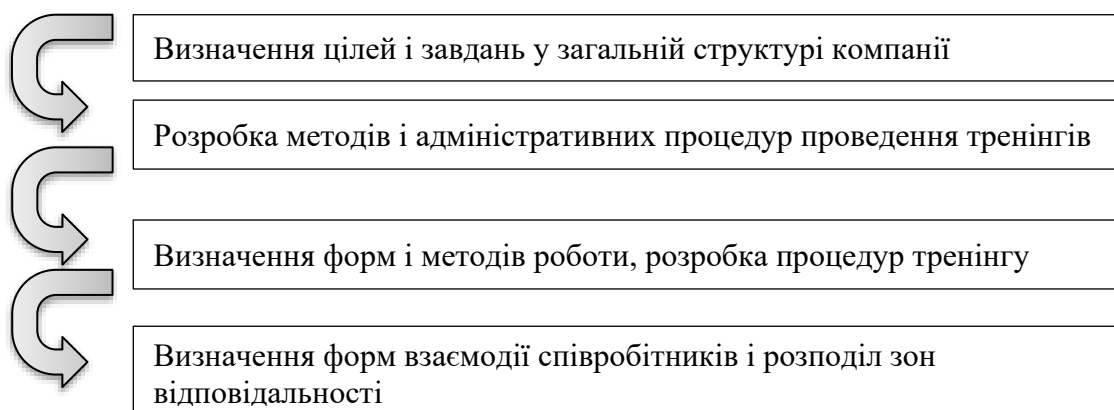


Рисунок 3.4 – Алгоритм реалізації заходу з проведення щотижневих тренінгів ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Джерело: побудовано автором

На жаль, визначення економічного ефекту від запропонованого рекомендаційного заходу є неможливим.

Для нашого дослідження ми оперували досвідом інших підприємств, які реалізувати даний метод підвищення ефективності управління кадровою політикою. Однією із вітчизняних компаній, яка використовує аналогічну технологію навчання співробітників вже понад 10 років, є StarLife. Результатами від впровадження компанія називає зростання кількості клієнтів для компанії, а також підвищити комунікацію між працівниками як складову кадрової політики.

2. Переорієнтація робочого графіку підприємства з шестиденного на п'ятиденний робочий тиждень.

Компанії, у яких передбачений шестиденний робочий тиждень або навіть семиденний, розробляють зміни, згідно з якими для кожного працівника визначаються дні і години роботи. Такий графік зазвичай є плаваючим і нестабільним, а тому і продуктивність праці на таких підприємствах є також нестабільною.

ТОВ «Сіті Франс Сервіс» працює шість днів. Ми пропонуємо перевести робочий тиждень до п'ятиденного без втрати рівня продуктивності праці, а навпаки її зростання. Адже як показують дослідження зарубіжних компаній скорочення робочих днів у тижні допомагають краще відновити сили працівників та сприяти підвищенню продуктивності праці.

Зокрема, багато шведських компаній перейшли вже на 4-денний робочий тиждень. Аргументом до прийняття такого рішення шведи-управлінці називають той факт, що третину робочого часу співробітники проводять з низькою ефективністю (особисті справи, кава, розмови з колегами, перекур, соцмережі тощо). Після впровадження такого заходу співробітники компаній заявили про зменшення стресу в колективі, а також скорочення негативного впливу на особисте життя кожного з них [59].

Під час Давоського економічного форуму-2019 Адам Грант (психолог Уортонської школи бізнесу при Пенсільванському університеті) заявив, що було проведене дослідження, згідно з яким під час зниження тривалості робочого часу співробітники працюють з більшою ефективністю. Крім того, працівники проявляють більшу лояльність до організації завдяки гнучкості щодо їх особистого життя. Ці слова підтвердив також Рутгер Брегман (економіст і історик) наводячи приклад Генрі Форда, який перший запропонував змінити 60-годинний робочий тиждень до 40-годинного, після цього його робочі почали краще працювати, адже менше втомлювались [59].

На жаль, визначення економічного ефекту від цього рекомендаційного заходу є також неможливим, тому скористаємось досвідом інших компаній. Соціологи дійшли висновку, що введення двох вищеназваних заходів у комплексі стане причиною зростання продуктивності праці на щонайменше 10%. Взявши ці дані за основу, розрахуємо економічний ефект від нововведень (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Фінансовий результат ТОВ «Сіті Франс Сервіс» після впровадження заходів

Стаття	Код рядка	За звітний період	Після нововведень	Абсолютне відхилення, тис.грн	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3131,4	3444,54	313,14	10
Інші операційні доходи	2120	253,7	253,7	0	0
Інші доходи	2240	-	-	-	-
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	3385,1	3698,24	313,14	9,25
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2155,7)	(2155,7)	0	0
Інші операційні витрати	2180	(1125,7)	(1125,7)	0	0
Інші витрати	2270	-	-	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(3281,4)	(3281,4)	0	0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	103,7	416,84	313,14	400,01
Податок на прибуток	2200	(18,6)	(75,03)	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	85,1	341,8	256,7	400,01

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітностей ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Виходячи з того, що ТОВ «Сіті Франс Сервіс» не несе ніяких фінансових втрат після введення рекомендаційних заходів, то при зростанні продуктивності праці на 10%, чистий прибуток підприємства збільшиться до 341,8 тис.грн. Частину отриманого прибутку підприємство зможе витратити на матеріальні та нематеріальні заходи стимулювання роботи персоналу.

Висновки до розділу III

У розділі III нашої роботи було сформовано та рекомендовано активний вид кадрової політики підприємству ТОВ «Сіті Франс Сервіс», що дозволить підприємству вести чіткі та послідовні дії щодо ефективного управління кадровою політикою, а саме: прогнозувати потребу в кадрах, аналізувати причини та наслідки негативних явищ діяльності підприємства, мати чітку

програму дій стосовно персоналу, мати можливість гнучкої системи управління та пропонувати своїм працівникам ефективну систему мотивації. Проаналізувавши кадрову політику на підприємстві за допомогою соціального опитування працівників, ми виявили заходи щодо вдосконалення системи управління, а саме: створення системи додаткової мотивації персоналу, зміни робочого графіку працівників, проведення тренінгів щодо вирішення спірних питань та можливості підвищення кваліфікації. Було досліджено та обґрунтовано взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства залежно від вибору певного виду кадрової політики.

Ми обґрунтували необхідність запровадження вищеописаних заходів з метою підвищення ефективності системи управління кадрової політики підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Ефективність впровадження наших заходів оцінити важко. Дослідження показують, що введення даних заходів підвищує продуктивність праці персоналу підприємства, що позитивним чином вплине на основні економічні показники підприємства (збільшення чистого прибутку) до 341,8 тис.грн, що є гарним показником для маленького підприємства. При цьому підприємство не несе великих фінансових витрат на впровадження даних заходів, окрім дотримання контролю та моніторингу стану кадрової політики на підприємстві.

Тому ми рекомендуємо керівництву підприємства звернути увагу на заходи, які ми запропонували для підвищення ефективності системи управління кадрової політики підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Виконавши завдання, сформовані до магістерської дисертації, можемо зробити ряд висновків.

Досліджуючи економічну сутність поняття «кадрова політика» було виявлено, що серед науковців існує два підходи щодо його визначення: широке та більш вузьке. У більш широкому значенні кадрова політика – це сформовані, усвідомлені та закріплені правила і норми, що направлені на досягнення відповідності діяльності людських ресурсів на підприємстві з його довгостроковою стратегією. У більш вузькому значенні, кадрова політика – це сукупність правил, обов’язків, прав, заборон, що реалізуються безпосередньо між підприємством (керівництвом) та його працівниками, а також і між самими співробітниками.

Серед інструментів проведення діагностики ефективності управління кадровою політикою на підприємстві найбільш доцільними є використання таких: ситуаційний аналіз, метод експертних оцінок, метод інтерв’ю, метод аналітичних записок. Основною перевагою використання таких методів є максимально можливе використання індивідуальних здібностей залучених до аналізу експертів, а також мінімальний психологічний тиск на співробітників.

Розглядаючи питання механізму управління кадровою політикою, було проаналізовано чотири основні підходи: функціональний, процесний, системний та ситуативний. Серед них було виділений процесний підхід для побудови ефективної системи управління кадровою політикою, адже такий підхід є універсальним у використанні, а також у нього достатньо розвинутий методологічний інструментарій. Основними правилами та принципами для побудови механізму управління кадровою політикою було названо такі: системність, гнучкість, відкритість та інші. Елементами структури управління визначено: умови праці, трудові відносини, оформлення і облік персоналу, планування та маркетинг персоналу, розвиток кадрів, аналіз і розвиток засобів стимулювання праці, розвиток соціальної інфраструктури, розвиток

організаційний структур управління, юридичні послуги, інформаційне забезпечення. Окрім того, важливим є вибір типу кадровою політики для конкретного підприємства, яка відповідає ступеню відкритості суб'єкта господарювання до зовнішнього середовища.

Для проведення дослідження було обрано ТОВ «Сіті Франс Сервіс» – спеціалізовану офіційну станція з ремонту та технічного обслуговування автотранспортних засобів. Компанія спеціалізується на таких марках автомобілів як «Peugeot», «Citroen», «Renault», «OPEL», «DS» та ін.. Персонал підприємства можна поділений на 3 напрями: розвитку, фінансів та комерційний. Комерційний напрям діяльності підприємства включає у себе всі послуги, які надає підприємство. Напрямом розвитку підприємства займається спеціально найманий керівник, який оптимізує діяльність підприємства, відповідно має високу кваліфікацію та виконує стратегічно важливі задачі, завдання підприємства. Кадрова політика підприємства формується за рахунок набору персоналу певної спеціальності та не включає в себе систему кадрового резерву.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» допоміг дійти таких висновків:

- Аналіз динаміки балансу показує, що у 2018 році актив (пасив) балансу склав 1040,9 тис.грн, що дорівнює збільшенню його на 21,59%.
- Баланс підприємства змінював свою структуру за рахунок більшої зміни як показників власного капіталу, поточних зобов'язань та необоротних активів, так і запасів, дебіторської заборгованості та ін.
- Порівняно з кожним попереднім роком, а саме 2017 та 2016 тільки значення необоротних активів та власного капіталу збільшуються стабільно та великими темпами.
- Показник чистого прибутку знаходиться приблизно на одному рівні, але не має стабільного збільшення, що не може не хвилювати керівництво підприємства.

- Проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс», можемо зробити такі висновки, що майже всі показники відповідають нормативному значенню.

- Позитивною тенденцією є щорічне зростання показників фондодіддачі та фондоозброєння. Коефіцієнт відновлення основних засобів показує, що підприємство здатне купувати або оновити основні засоби.

- Протягом 2016-2018 рр. відбулося зростання всіх показників рентабельності – це сталося у зв'язку із зростанням фінансового результату від звичайної діяльності підприємства та чистого прибутку ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

- З цих позицій можна стверджувати про ефективність господарювання на підприємстві протягом останніх років.

Аналізуючи ефективність управління кадровою політикою ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за допомогою методів, представлених у пункті 1.2 магістерської дисертації було встановлено, що компанія у більшій мірі задовольняє потреби персоналу та надає гідні умови праці. Проте є пропозиції від працівників підприємства, а саме: розглянути пропозиції щодо зміни графіку роботи та надати більше часу на навчання і можливості отримання нових знань, обміну досвідом з колегами з інших профільних підприємств.

Враховуючи побажання працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» було побудовано ієрархію пріоритетних напрямів удосконалення управління кадровою політикою. За допомогою експертного методу та МАІ Т. Сааті було розраховано, що для підприємства найпріоритетнішими є такі напрями удосконалення: перегляд графіку роботи та проведення тренінгів.

Останній розділ магістерської дисертації присвячений розробці та науковому обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровою політикою обраного підприємства. Аналізуючи наукову літературу з даного питання було встановлено, що важливим для підприємства є вибір типу кадрової політики, адже за ним слідує низка чинників, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність підприємства.

Оцінивши всі проблеми та їх наслідки, пов'язані з реалізацією наявної кадровою політики підприємства було визначено, що перспективним напрямом удосконалення системи управління кадровою політикою є забезпечення належного ступеню відкритості суб'єкта господарювання до зовнішнього середовища. Для цього одним із основних завдань є налагодження умов та графіку робочого часу, проведення тренінгів, а також системи додаткової мотивації персоналу. Окрім того, було запропоновано переглянути систему мотивації на підприємстві і запропоновані заходи матеріального та нематеріального стимулювання.

Оскільки ТОВ «Сіті Франс Сервіс» не несе ніяких фінансових втрат після введення рекомендаційних заходів, то впливом таких заходів на ефективність діяльності підприємства можна назвати зростання продуктивності праці на 10% та чистого прибуток підприємства збільшиться на понад 200 тис.грн. Частину отриманого прибутку підприємство зможе витратити на матеріальні та нематеріальні заходи стимулювання роботи персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво». Постанова Верховної Ради України від 15 листопада 1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. 1971. дод. до № 50. Ст. 375.
3. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит. 1999. №6. С.17-20.
4. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит 1999. №6. С.21-26.
5. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации. М., 2001. 357с
6. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір, 2010. № 5. С. 53-58.
7. Бурмистров, А. Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст]. Управление персоналом, 2002. № 7. С. 48–49.
8. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. К., 2000. 467 с.
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. К., 2000. 410с.
10. Генкин А. П. Основы управления персоналом. М. : Высшая школа, 2002. 310 с.
11. Грачев М. В. Управление трудом. М. : Наука, 2001. 276 с.
12. Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений. СПб. : СПбУЭФ, 2002. 116 с.
13. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст, 2010. № 3. С. 21-23.
14. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224с.

15. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. К., Кондор, 2003. 296с.
16. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции. М.: Наука, 2001. 234 с.
17. Маскон І. В. Управління компанією. К., 2000. 570 с.
18. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах. М.: Наука, 2002. 78 с.
19. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2006. 340 с.
20. Пугачов В. П. Управління персоналом. К., 2001. 400 с.
21. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : учеб. пособие / Т. Саати, К. П. Кернс ; пер. с англ. ; под ред. И. А. Ушакова. М. : Радио и связь, 1991. 244 с.
22. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб. пособие / Т. Саати. М. : Радио и связь, 1993. 189 с.
23. Стимулювання праці URL:
https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyemstvi_organizatsiyi
24. Економічне стимулювання URL:
<http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/1920-ekonomichne-stimulyuvannya.html>
25. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції URL:
https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattya-stimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html
26. Стимулирование труда URL:
https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm
27. Методи мотивації праці та їх класифікація URL:
https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ih-klasifikatsiya.html

28. Аналіз мотивації праці на підприємстві URL:
https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html
29. Передумови ефективного мотивування працівників URL:
https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.html
30. Сучасні системи та форми стимулювання праці URL:
https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html
31. Стимулювання праці URL:
https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi
32. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах URL:
<http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>
33. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>
34. Нематериальная мотивация URL:
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1551>
35. Офіційний сайт Сіті Франс Сервіс URL: <https://www.peugeot-citroen.com.ua/cto/>
36. Формування маркетингових стратегій підприємства URL:
<https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/praktika/harakterystyka-pidpryemstva>
37. Сіті Франс Сервіс URL: <https://carbook.ua/garages/c-kiev/898>
38. Аналіз мотивації праці на підприємстві URL:
https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html
39. Показники ділової активності підприємства URL: <https://fin-admin.com.ua/fnansovij-analz/42-pokazniki-dlovo-aktivnost-pdprimstva.html>
40. Оборотність оборотних активів URL:
<https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/292-oborotnist-oborotnikh-aktiviv>

41. Аналіз оборотності обігових коштів URL:
<https://library.if.ua/book/89/6248.html>
42. Аналіз трудових ресурсів URL:
<https://works.doklad.ru/view/jf218pLl75o/5.html>
43. Аналіз руху кадрів URL:
https://studme.com.ua/145501126292/ekonomika/analiz_dvizheniya_kadrov.htm
44. Аналіз мотивації праці на підприємстві URL:
https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_1.html
45. Метод аналізу ієрархій URL:
<https://studfiles.net/preview/5591472/page:5/>
46. Мотивація та стимулювання праці персоналу URL:
https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b88421206d37_0.html
47. Удосконалення мотиваційної діяльності URL:
<https://studfiles.net/preview/5286573/page:5/>
48. Проект заходів щодо підвищення мотивації праці на підприємстві URL:
<http://www.managerhelp.org/hoks-1719-1.html>
49. Розробка системи вдосконалення мотивації персоналу URL:
<http://stud24.ru/management/rozrobka-sistemi-vdoskonalennya-motivac-personalu/416477-1428919-page5.html>
50. Масажне крісло Касада URL: <https://casada.ua/massazhnoe-kreslo-casada-smart-v-uk>
51. Система мотивації на підприємстві URL:
<https://ukrbukva.net/page,26,110208-Sistema-motivacii-na-predpriyatii.html>
52. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації URL:
https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html

53. Приклади позитивних та негативних цінностей
https://studopedia.com.ua/1_67262_prikladi-pozitivnih-ta-negativnih-tsinnostey.html

54. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві
 URL:http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html

55. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві
 URL:https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html

56. Удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві URL:
<http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0>

57. Аналіз мотивації праці на підприємстві URL:
<https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>

58. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу URL:
<https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>

59. 4-денний робочий тиждень
 URL:https://news.24tv.ua/4_denniy_robochiy_tizhden_utopiya_chi_realnist__vidpovid_ekspertiv_n1102664

60. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29692/1/Herasymchuk_bakalavr.pdf

61. Соціально-трудова відносина як система.
 URL:https://pidruchniki.com/15941024/ekonomika/sotsialno-trudovi_vidnosini_sistema

62. Сутність соціально-трудових відносин. URL:
<https://westudents.com.ua/glavy/15937-rozdl-3-sotsalno-trudov-vdnosini-yak-sistema.html>

63. Соціологія праці. URL:
http://megalib.com.ua/content/5269_Sho_vivchae_sociologiya_praci.html

64. Соціально-трудова відносина та особливості їх регулювання в умовах економічної кризи. URL:
<http://studme.com.ua/138410286330/ekonomika/sotsialno->

trudovye_otnosheniya_osobennosti_regulirovaniya_usloviyah_ekonomicheskogo_krizisa.htm

65. Трудовий договір. URL: <https://legalexpert.in.ua/komkodeks/kzot/90-kzot/3801-21.html>

66. Сторони та суб'єкти соціально-трудоуих відносин. URL: <https://buklib.net/books/24340/>

67. Держава як суб'єкт соціально-трудоуих відносин. URL: <https://knigi.studio/ekonomika-truda/derjava-yak-subekt-sotsialno-trudovih-105464.html>

8. Управління трудовими ресурсами . URL: http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1

69. Управління персоналом. URL: http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1

70. Трудові ресурси. URL: http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1

71. Управління персоналом. URL: <https://library.if.ua/book/45/3055.html>

72. Суть і завдання кадрової політики. URL: <https://www.tneu.edu.ua/pdf/rob/27-106.pdf>

73. Система управління. URL: <https://library.if.ua/book/45/3055.html>

74. Соціально-трудоуі ресурси <https://library.if.ua/book/45/3064.html>

75. Система управління . URL: <http://studies.in.ua/ru/politicheskiy-menedzhment-shpargalki/2565-sistema-upravlnnya-yiyi-funkcyi-ta-elementi.html>

76. Публічне управління. URL: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26284/1/74.PDF>

77. Підходи до систематизації методів управління персоналом. URL: http://www.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/48466.doc.htm

78. Кадрова політика підприємства. URL:
<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13947>
79. Ефективність управління персоналом. URL:
https://pidru4niki.com/1514020550794/menedzhment/efektivnist_upravlinnya_personalom
80. Кадрова політика: суть та завдання. URL:
<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13947>
81. Управління кадровою політикою підприємства. URL:
<https://library.if.ua/book/32/2107.html>
82. Удосконалення кадрової політики підприємства. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624>
83. Ефективність управління персоналом підприємства. URL:
<https://westudents.com.ua/glavy/47756-rozdl-13-efektivnst-upravlnnya-personalom-pdprimstva.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Консолідований баланс ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13,1	14,3
Основні засоби:	1010	43,8	111,9
первісна вартість	1011	85,0	206,9
знос	1012	(41,2)	(95,0)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	56,9	126,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	749,4	835,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0,1	57,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками за розрахунками з бюджетом	1135	7,8	12,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6,1	14,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18,3	(26,7)
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	17,5	21,3
Усього за розділом II	1195	799,2	914,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	856,1	1040,9

Продовження таблиці А1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	233,3	318,4
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	234,3	319,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	403,8	513,6
за розрахунками з бюджетом	1620	20,2	23,9
за у тому числі з податку на прибуток	1621	16,0	18,6
за розрахунками зі страхування	1625	2,8	4,0
за розрахунками з оплати праці	1630	24,5	51,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	170,5	128,4
Усього за розділом III	1695	624,8	721,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	856,1	1040,9

Таблиця А2 – Консолідований баланс ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	13,1
Основні засоби:	1010	62,5	43,8
первісна вартість	1011	103,8	85,0
знос	1012	(41,3)	(41,2)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	62,5	56,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	642,5	749,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3,7	0,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками за розрахунками з бюджетом	1135	19,1	7,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9,2	6,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,7	18,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	9,1	17,5
Усього за розділом II	1195	685,3	799,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	747,8	856,1

Продовження таблиці А2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	137,3	233,3
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	138,3	234,3
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	465,4	403,8
за розрахунками з бюджетом	1620	25,9	20,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621	22,5	16,0
за розрахунками зі страхування	1625	2,1	2,8
за розрахунками з оплати праці	1630	13,4	24,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	102,7	170,5
Усього за розділом III	1695	609,5	624,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	747,8	856,1

Таблиця АЗ – Звіт про фінансові результати ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3131,4	2126,1
Інші операційні доходи	2120	253,7	95,5
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	3385,1	2221,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2155,7)	(1425,3)
Інші операційні витрати	2180	(1125,7)	(679,2)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(3281,4)	(2104,5)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	103,7	117,1
Податок на прибуток	2200	(18,6)	(21,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	85,1	96,0

Таблиця А4 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2126,1	2004,6
Інші операційні доходи	2120	95,5	84,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	2221,6	2089,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1425,3)	(1345,3)
Інші операційні витрати	2180	(679,2)	(635,9)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(2104,5)	(1981,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	117,1	107,8
Податок на прибуток	2200	(21,1)	(19,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	96,0	88,4

Додаток Б

Анкета соціологічного опитування працівників

ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

1. З яким з приведених нижче тверджень Ви якнайбільше згодні?

- А) більшість з членів нашого колективу - добрі, симпатичні мені люди;
- Б) у нашому колективі є всякі люди;
- В) мене багато що не влаштовує в нашому колективі;

2. Вам подобається працювати в нашому колективі?

- А) так, мене все влаштовує;
- Б) не знаю, не замислювався над цим;
- В) мене багато що не влаштовує;

3. Охарактеризуйте атмосферу, властиву колективу.

- А) дружня;
- Б) атмосфера взаємної пошани;
- В) ділова атмосфера;
- Г) «кожен сам за себе»;
- Д) «хвора», нетовариська атмосфера.

4. Як часто, Ви вважаєте, треба влаштовувати спільні свята і вечори
дозвілля?

- А) якомога частіше;
- Б) 1-2 рази на рік;
- В) я не люблю подібних заходів.

5. Ви б змінили місце роботи, якби Вам запропонували інше на іншому
підприємстві?

З якої причини? _____

6. Якби Ви були вимушені поміняти роботу, прагнули б Ви до спілкування
з членами нашого колективу?

- А) так, впевнено;
- Б) важко відповісти;
- В) ні.

7. Як Ви вважаєте, що могло б вплинути на більше з'єднання нашого колективу?

- А) проведення спільного відпочинку;
- Б) спільне рішення виробничих проблем;
- В) спільне рішення особистих проблем;
- Г) збільшення зарплати.

8. Які якості членів нашого колективу привертають Вас більш всього?

- А) професійні;
- Б) особисті;
- В) ніякі.

9. З ким з членів колективу Ви спілкуєтеся якнайбільше?

- А) я із задоволенням спілкуюся зі всіма;
- Б) зі всіма потроху;
- В) з тими, з ким безпосередньо працюю;
- Г) тільки з начальством з виробничих питань;
- Д) прагну звести спілкування зі всіма до мінімуму.

10. Як Ви вважаєте, чи легко нові люди вливаються в наш колектив?

- А) достатньо легко;
- Б) вони довго тримаються осібно;
- В) не знаю, не замислювалася над цим.

11. Могли б ви дати достатньо повну характеристику ділових і особових якостей більшості членів колективу?

- А) так;
- Б) мабуть, так;
- В) не знаю, не замислювався над цим;
- Г) мабуть, ні;
- Д) ні.

12. Як часто у Вас бувають конфлікти з кимось з членів нашого колективу?

- А) ніколи;
- Б) рідко, від випадку до випадку;
- В) з певними людьми;

Г) прагну уникати людей, з якими може виникнути конфлікт;

Д) постійно.

13. За наданою шкалою вкажіть, будь ласка, свій вік.

А) до 25 років;

Б) 26-40 років;

В) 41-55;

Г) більше 55 років.

14. Вкажіть тривалість Вашої роботи в колективі.

А) менше року;

Б) 1-3 роки;

В) 4-10 років;

Г) більше 10 років.

Додаток В

Вкажіть, чи задовольняють вас наступні аспекти вашої роботи

НАЙМЕНУВАННЯ КРИТЕРІЇВ	ТАК	НІ	ЧОМУ
Чи маєте ви потребу в підвищенні кваліфікації за рахунок підприємства?			
Перейшли б ви працювати на інше підприємство, якби була так можливість? Чому?			
Чи задоволені ви своєю роботою?			
Чи ясна вам загальна стратегія компанії?			
Чи розумієте ви, що повинні робити на своїй роботі, щоб сприяти досягненню цілей компанії?			
Чи добре планується і координується робота компанії для досягнення її цілей?			
Чи чітко ви розумієте, що від вас чекають в роботі?			
Чи розумієте ви, чим визначається ваша зарплата?			
Чи можете ви відкрито виказувати безпосередньому керівнику свої ідеї і пропозиції?			
На вашу думку, компанія здатна допомогти в здійсненні ваших планів?			
Чи відбулися які-небудь позитивні зміни в компанії за останні 3 місяці?			
Чи влаштовує вас визнання вашої ролі працівника в компанії?			
Чи влаштовують вас умови праці (шум, освітленість, температура, чистота і ін.)?			
Чи влаштовує вас забезпечення робочого місця всім необхідним?			
Чи влаштовує вас стан побутових приміщень (роздягальня, столова і т.д.)?			
Чи влаштовує вас розмір заробітної плати (щодо середнього заробітку на вашій посаді в інших організаціях)?			
Чи дає упевненість в завтрашньому дні робота в нашій компанії?			

Вкажіть, які з наступних аспектів ситуації в компанії викликають у вас заклопотаність?

Рівень оплати праці	
Інформування колективу	
Можливість доведення своєї думки до керівництва	
Стан трудової дисципліни	
Умови праці	
Взаємостосунки в колективі	
Організація живлення	
Матеріально-технічне забезпечення	
Ставлення до ініціативних працівників	
Система заохочення кращих співробітників	
Якість вироблюваної продукції	
Взаємовідношення з керівництвом	
Можливість захисту від несправедливості	
Графік роботи	
Організація дисципліни праці	

Як ви оцінюєте систему морального стимулювання в компанії?

Морального стимулювання практично немає, ніхто не скаже спасибі за працю	
Моральне стимулювання є, але недостатньо продумане	
Мене цілком влаштовує діюча система морального стимулювання	
Моральне стимулювання нікому не потрібне, платили б гроші	

Які форми морального стимулювання ви вважаєте кращими для вас?

Почесна грамота	
Похвала керівника	
Присудження звання "Кращий працівник"	
Подяка в наказі із занесенням в трудову книжку	
Винесення на дошку пошани	
Згадка в корпоративній газеті	
Можливість для навчання, можливість кар'єри, зростання відповідальності і впливу	
Більш добрі умови праці (вказіть, які саме)	
Відчуття своєї приналежності, потрібності для компанії, пошана, визнання з боку колег, керівника	
Відчуття корисності своєї роботи, інформованість про справи, плани, перспективи компанії	
Цікава, ускладнююча робота, що вимагає зростання майстерності, зростаюча відповідальність;	

Які з аспектів роботи є для вас найважливішими?

НАЙМЕНУВАННЯ КРИТЕРІЇВ	
Цікава робота	
Високий рівень зарплати	
Сприятливі умови праці	
Добрий, дружній колектив	
Можливість більше запрацювати для того, хто більше прикладає зусиль	
Можливість проявити ініціативу і заповзятливість	
Недопущення надмірних відмінностей між співробітниками	
Урахування думки трудового колективу при прийнятті рішень	
Можливість чесною працею заслужити довіру і пошану	
Доброзичливе відношення керівників до підлеглих	