

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Удосконалення кадрової політики підприємства»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2мЕМ

Лукашенко Катерина Сергіївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Амеліна І.В. _____

Полтава – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність, значення та види кадрової політики підприємства.....	6
1.2 Особливості процесу розробки кадрової політики підприємства.....	14
1.3 Нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства...	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПОЛТАВА-САД».....	32
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД».....	32
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД».....	41
2.3 Аналіз кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД».....	58
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПОЛТАВА-САД».....	75
3.1 Напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»...	75
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як основи його кадрової політики.....	83
3.3 Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів.....	92
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Науковою та практикою доведено, що результати роботи підприємства значною мірою залежать від персоналу. Нині персонал займає центральне місце у діяльності будь-якого підприємства, бере активну участь у всіх бізнес-процесах. Від ефективної роботи персоналу, сумлінного виконання ними обов'язків залежить успіх чи невдача підприємства. Щоб забезпечити ефективну роботу персоналу необхідно відповідним чином управляти ними. Основу для ефективного управління людськими ресурсами складає кадрова політика. Вона дуже важлива для підприємства, оскільки дає ряд переваг для ефективного управління людськими ресурсами. Кадрова політика встановлює критерії прийняття рішень у сфері кадрового менеджменту, визначає єдину політику у сфері управління персоналом.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та негативних економічних умов саме в удосконаленні кадрової політики підприємства вбачаються основні резерви щодо підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання в цілому. Адже, як свідчить практика, велика кількість підприємств не приділяють достатньої уваги кадровій політиці та в результаті не мають чіткого плану по управлінню персоналом. Зважаючи на зазначене обрана тема для дослідження визначається як такою, що має високий рівень актуальності.

Дослідженню питання кадрової політики підприємства присвячено велику кількість наукових праць як вітчизняних, так й іноземних фахівців. Зокрема, дане питання досліджували такі видатні митці як: О.І. Андрусь, В.І. Борщ, Т.О. Водолажська, А.О. Глєбова, В.В. Дикань, О.П. Кавтиш, Т.В. Назарчук, А.Ю. Погребняк, З.М. Пушкар, Р.В. Севастьянов, Н.І. Смелянець, С.В. Стрехова, Т.С. Удовенко, Л.І. Федулова, Н. Bateman, К. McAdam та інші. Незважаючи на велику кількість досліджень питання удосконалення кадрової політики підприємства не втрачає своєї актуальності. Особливої актуальності набуває дане питання у нинішніх кризових умовах господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Для досягнення поставленої мети будуть вирішені такі завдання:

- дослідити сутність, значення та види кадрової політики підприємства;
 - визначити особливості процесу розробки кадрової політики підприємства;
 - розглянути нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства;
 - провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД»;
 - здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД»;
 - проаналізувати кадрову політику ТОВ «ПОЛТАВА-САД»;
 - запропонувати напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»;
 - розробити заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як основи його кадрової політики;
 - оцінити економічний ефект від запропонованих заходів.
- Об'єктом дослідження є процес удосконалення кадрової політики підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Інформаційну базу дослідження складає вітчизняна законодавча база, що регулює кадрові процеси, наукові праці вітчизняних та іноземних фахівців у сфері менеджменту та управління персоналом, офіційна фінансова звітність ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр., матеріали науково-практичних конференцій, інформація представлена у мережі Інтернет та інших інформаційних ресурсах.

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи буде використано низку методів, серед яких слід виділити: теоретичного узагальнення – для дослідження сутності поняття «кадрова політика»; аналізу та синтезу – для дослідження нормативно-правового забезпечення кадрової політики підприємства; методи фінансового аналізу – для проведення фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД»; SWOT- та PEST-аналізи – для оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища товариства; тест Деніеля Денісона – для аналізу кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»; графічний та табличний – для візуалізації висновків та інші.

Кваліфікаційна робота має практичну цінність та новизну. Усі розроблені рекомендації у роботі є авторськими та мають інноваційну складову. У роботі наведені розрахунки економічного ефекту від запропонованих заходів, які вказують на їх ефективність та можливість впровадження у практичну діяльність ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», (28.10.2021 р., м. Полтава).

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано статтю у електронному науковому фаховому виданні «Економіка та регіон» на тему: «Роль комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах ринкової конкуренції».

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 105 сторінок. Містить 26 таблиць, 27 рисунків, список використаних джерел – 80 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та види кадрової політики підприємства

Одним з головних ресурсів підприємства є кадри. З метою управління ними на кожному підприємстві має формуватися кадрова політика. Вона містить у собі правила, норми та цілі, які визначають зміст роботи кадрових служб підприємства з персоналом. Відповідно її наявність дозволяє працівникам ознайомитися з політикою, яку буде підприємство проводити по відношенню до них. У свою чергу підприємство визначає чіткі правила, якими їх кадрові служби керуватимуться, які соціальні гарантії надаватимуться працівникам тощо. Без кадрової політики сфера управління персоналом може нагадувати хаос. Працівники будуть незадоволені, бо не розумітимуть окремі процеси, які застосовуватимуть до них з боку кадрових служб. Саме зазначеним і обумовлене значення кадрової політики підприємства [17].

Найважливішим компонентом частини політики стратегічно орієнтованої організації є її кадрова політика, яка визначає філософію та принципи, що реалізуються посібниками щодо людських ресурсів. Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Кадрова політика виступає інтерпретацією визнаних намірів вищого керівництва щодо персоналу організації. Принципи та правила поведінки, що регулюють відносини організації з її працівниками, охоплюються саме кадровою політикою [25].

Слід зазначити, що у економічній теорії існує велика кількість підходів до визначення поняття «кадрова політика підприємства». Це породило існування дискусій щодо введення у науковий обіг єдиного загально визначеного його

трактування. У табл. 1.1 наведено окремі варіанти тлумачення поняття «кадрова політика» науковцями.

Таблиця 1.1 – Окремі варіанти тлумачення поняття «кадрова політика підприємства» науковцями

Автор	Кадрова політика підприємства – це ...	Джерело
О.І. Андрусь, М.Ю. Вовк	«сукупність принципів, складових та методів впливу на створення належних умов праці, добір і використання задіяних трудових ресурсів, їх розвиток та мотивацію з метою досягнення як стратегічно визначених цілей, розв’язання намічених господарських завдань, так і соціальних та особистих проблем працівників різних рівнів відповідальності»	[17]
Х. Батеман, К. МакАдам	«низка особливих правил, або рекомендацій, що визначають шляхи вирішення питань, пов’язаних з персоналом організацій»	[78]
О.П. Кавтиш, О.В. Максимішина	«інструмент, за допомогою якого реалізуються цілі і завдання стратегічного управління персоналом»	[40]
В.В. Дикань, М.В. Гладух	«цілісна кадрова стратегія, що поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання робочої сили»	[35]
О.А. Шаповал, С.Л. Таранічев	«генеральний напрям кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів»	[73]
З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар	«один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу»	[62]
Н.М. Терещенко	«сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання»	[67]
Л.І. Федулова	«система роботи з персоналом, що об’єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального, високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства, адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах»	[70]

Проведений аналіз вказує на наявність великої кількості варіантів тлумачення поняття «кадрова політика». Усі визначення є досить схожими за змістом, але різняться за формою своєї інтерпретації. Наведемо визначення поняття «кадрова політика підприємства», яким керуватимемося у даному дослідженні. На нашу думку, під кадровою політикою слід розуміти сукупність правил, принципів, приписів, методів та інших засобів, якими на підприємстві керуватимуться при управлінні персоналом у відповідності до загальної стратегії.

Кадрова політика формує головну лінію та ключові приписи у роботі з персоналом підприємства у довгостроковому періоді. Успіх підприємства з працівниками значною мірою визначається кадровою політикою. На будь-якому етапі життєвого циклу підприємства персонал був та залишається ключовим фактором досягнення успіху. Тому наявність кадрової політики дозволяє підвищити ефективність співпраці підприємства з персоналом на взаємовигідних умовах для обох сторін [75].

Основним об'єктом кадрової політики підприємства є персонал (персонал). Персонал підприємства називають основним (штатним) складом його працівників. Вони є основним і вирішальним фактором виробництва, першою продуктивною силою суспільства. Від кваліфікації робітників, їх підготовки, ділових якостей багато в чому залежить ефективність виробництва.

Основною метою кадрової політики є створення системи управління персоналом, заснованої переважно не на адміністративних методах, а на економічних стимулах та соціальних гарантіях, орієнтованих на урахування інтересів працівника та організації, досягнення високої продуктивності праці, покращення ефективності виробництва, отримання організацією найкращих економічних результатів [66].

Роль кадрової політики можна відобразити через завдання, які вона призначена виконати. На основі проведених досліджень на рис. 1.1 сформульовано ключові завдання кадрової політики підприємства.

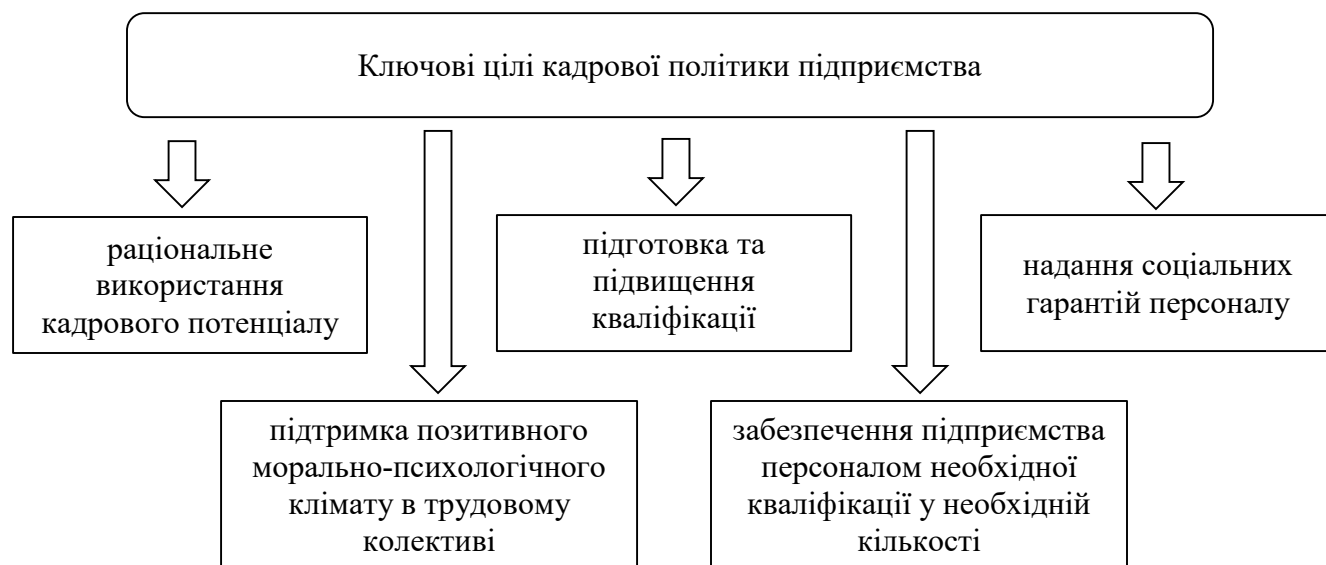


Рисунок 1.1 – Ключові цілі кадрової політики підприємства (складено автором на основі [62])

Слід зазначити, що за визначенням директора АК «Сучасні технології аудиту» Тетяни Клецор «основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей компанії та втілюється бачення в галузі управління персоналом: підвищення результативності роботи на всіх рівнях, оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу, створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу, формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників, а також формування та зміцнення корпоративної культури компанії» [41].

Кадрова політика має збільшити можливості підприємства, реагувати на зміну вимог ринку найближчим часом. Основні характеристики кадрової політики організації [36]:

- зв'язок зі стратегією розвитку організації;
- орієнтація на довгострокове планування;
- значення ролі персоналу;

філософія організації для працівників;

система взаємопов'язаних функцій та процедур роботи з персоналом.

Що стосується цілей кадрової політики, то вони поділяються на економічні та соціальні. Економічні полягають у знаходженні балансу між отриманими результатами та понесеними витратами. З однієї сторони підприємства зацікавлені у зменшенні кадрових витрат, а з іншої – у зростанні результатів роботи персоналу. Одночасно цього досягнути вкрай складно, оскільки працівники ефективно працюватимуть лише за умови належного рівня матеріального забезпечення. Тому кадрова політика повинна сформувати такий комплекс матеріальних стимулів, щоб від неї дивіденди отримали як працівники, так і підприємство [33].

Соціальні цілі кадрової політики підприємства полягають у формуванні комплексу матеріальних та нематеріальних привілеїв, які призначені персоналу. Зокрема, це стосується рівня заробітної плати, що впливає на матеріальне благополуччя персоналу, зменшення тривалості робочого часу, соціальні видатки, поліпшення умов роботи, залучення працівників до процесів обговорення важливих управлінських рішень тощо.

По суті кадрова політика підприємства є центральною ланкою в управлінні персоналом. Вона призначена для забезпечення ефективного управління трудовим колективом. У кадровій політиці містять основоположні принципи та правила, якими кадрова служба підприємства керується при управлінні персоналом.

Вивчення дослідниками різних періодів кадрових політик різноманітних підприємств дозволило їм виділити декілька видів кадрової політики. У кадровому менеджменту прийнято розділяти кадрову політику за двома ознаками [29]:

за рівнем сприйняття принципів, які є основою кадрової політики;

за рівнем відкритості підприємства до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу.

На рис. 1.2 наведемо класифікацію видів кадрової політики підприємства.

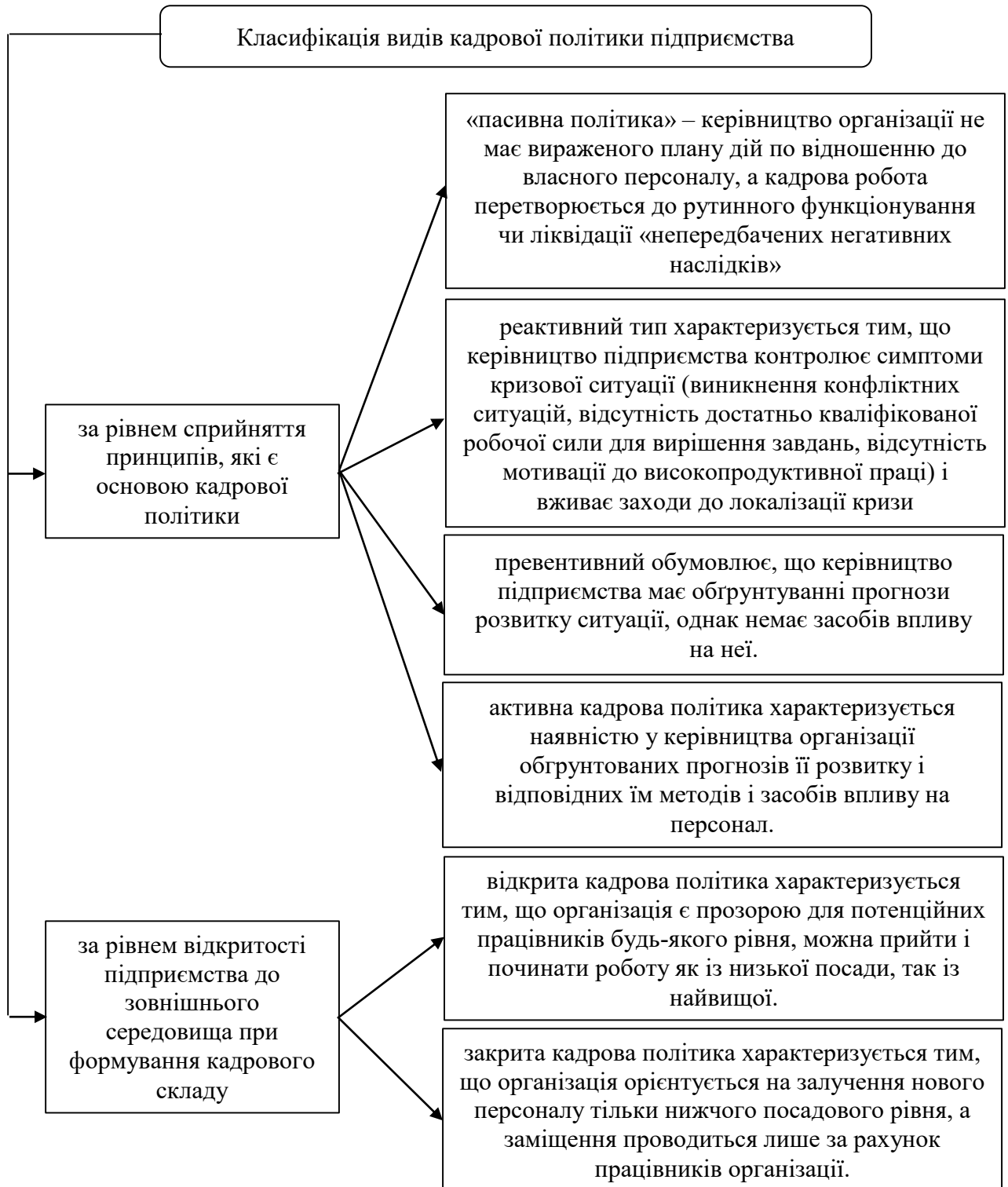


Рисунок 1.2 – Класифікація видів кадрової політики підприємства (складено автором на основі [36])

Найбільш вдалим та раціональним для підприємства є наявність активної кадрової політики. За даного типу кадрової політики підприємство та його кадрові служби цілеспрямовано займаються питання управління персоналом, знають як реагувати на різні ситуації, використовують наукові методи щодо планування персоналу, відстежують морально-психологічний клімат у трудовому колективі, реагують на виявлення проблем у сфері управління персоналом тощо. Водночас, що стосується вітчизняних підприємств більшість з них нехтують кадровою політикою та займають у даному питанні пасивну позицію. Відповідно до цього вони ризикують поставити під загрозу досягнення поставлених цілей та отримати велику кількість кадрових проблем [35].

Як показує нинішній етап розвитку для більшості підприємств характерний відкритий тип кадрової політики. Відповідно за якого потенційні претенденти на вакантне місце можуть бути залучені з зовнішнього середовища. Велика кількість підприємств відчують «кадровий голод», що обумовлено несприятливою ситуацією на ринку праці. За якої за кваліфікований персонал ведеться постійна війна між підприємствами. Власних же працівників навчати, інвестувати у їх розвиток більшість підприємств не бажає, особливо це стосується вітчизняних підприємств. Це пов'язано як бажанням власників бізнесу економити на кадрових витратах, так і страхом, що навчений персонал покине підприємство [27].

Слід наголосити, що при формуванні кадрової політики завжди можливі альтернативи. Вибір тієї чи іншої кадрової політики значною мірою залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому її вибір залежить не лише від мети підприємства, але й внутрішніх можливостей та стану зовнішнього середовища.

Кадрову політику потрібно формувати на кожному підприємстві з таких причин [23]:

основні потреби та вимоги як організації, так і її працівників вимагають глибокого роздуму. Керівництво повинне вивчити свої основні переконання, а також повністю врахувати практику в інших організаціях;

встановлена політика забезпечує послідовне ставлення до всього персоналу в організації. Таким чином мінімізується фаворитизм і дискримінація;

визначеність дій гарантована, навіть якщо персонал вищого керівництва може змінитися. Термін служби будь-якого керівника обмежений, але організація продовжує своє існування, а разом з нею продовжує й кадрова політика політику, і ця безперервність політики сприяє стабільності в організації;

оскільки вони визначають шляхи досягнення обраних цілей, кадрова політика служить стандартами для оцінки ефективності використання персоналу. Фактичні результати можна порівняти з політикою, щоб визначити, наскільки члени організації виправдали свої наміри;

правильна кадрова політика допомагає розвивати ентузіазм та лояльність співробітників. Це особливо вірно, коли вони відображають усталені принципи чесної гри та справедливості, і коли вони допомагають людям рости всередині організації

Таким чином, персонал є головним активом будь-якого підприємства. Основи управління ним на підприємствах усіх форм господарювання відображаються у кадровій політиці. Кадрова політика – це сукупність фундаментальних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. Вона є основою управління персоналом та направлена на забезпечення ефективності від використання кадрового потенціалу. На кожному підприємстві існує своя індивідуальна кадрова політика, в залежності від різни ознак прийнято виділяти шість основних видів кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита та закрита.

Від розробленої кадрової політики підприємства залежить вся сфера управління персоналом, а відповідно й досягнення поставлених цілей. Тому в подальшому доречно розглянути особливості процесу розробки кадрової політики підприємства.

1.2 Особливості процесу розробки кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства зводиться не лише до формування набору принципів та правил, які забезпечать ефективне управління персоналом, але й до створення сприятливих умов для праці, налагодження мотивації, надання можливості кар'єрного зростання, а також навчання й розвитку. Кадрова політика є складовою сфери управління персоналом, а тому від неї залежить ефективність даного процесу. Саме тому підприємствам слід розробляти кадрову політику, та не нехтувати даним питанням. Адже, від цього залежать кінцеві результати роботи підприємства.

Важливість кадрової політики підтверджується й тим, що її розробка належить до прерогативи вищого менеджменту підприємства, а уже реалізацією займається кадрова служба. Кадрова політика є відображенням усталених норм, принципів та цілей. Потенційні працівники мають можливість при прийнятті роботи ознайомитися з кадровою політикою та одразу розуміти чи підходять для нього загальноприйняті на підприємстві норми [20].

Сам процес розробки кадрової політики підприємства є не досить складним, але вимагає проведення значних досліджень, які дозволять сформувати дієву кадрову політику. При цьому кадрова політика на підприємствах знаходиться під постійним переглядом та удосконаленням. Як правило, вона змінюється поступово зі зміною стану внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства.

За визначенням заслуженого професора України В.В. Диканя «сучасна кадрова політика підприємств має створити план з розвитку підприємства, бути достатньо гнучкою, економічно переконливою, виходячи з реальних можливостей підприємства. Вона має створити індивідуальний підхід до своїх працівників» [35].

Н.І. Смелянець [65] визначаючи особливості розробки кадрової політики зазначає, що «вона формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства:

виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі».

Безпосередньо процес розробки кадрової політики є поетапним та передбачає виконання ряду операцій. На основі вивчення наукової літератури у питанні кадрового менеджменту на рис. 1.3 узагальнено процес розробки кадрової політики підприємства.

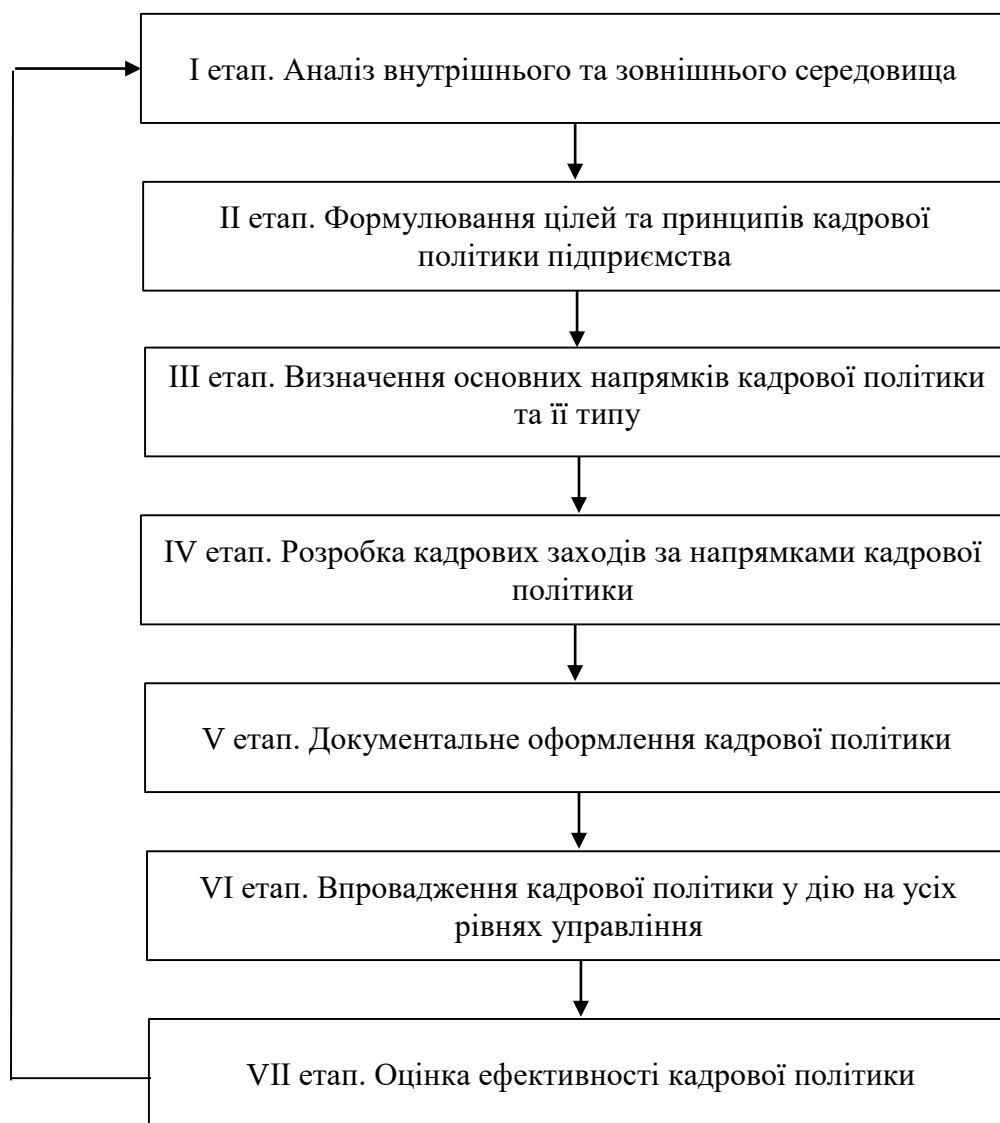


Рисунок 1.3 – Процес розробки кадрової політики підприємства (складено автором на основі [35, 65])

Розробка кадрової політики підприємства з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Це здійснюється для того, щоб визначити внутрішній потенціал підприємства, його розміри, власні можливостей тощо. При аналізі зовнішнього середовища слід у першу чергу вивчити стан економіки, ситуацію на ринку праці, вітчизняне законодавство у галузі управління персоналом тощо. На даному етапі слід зібрати максимальну інформацію, яка надалі дозволить підприємству приймати ефективні рішення у процесі розробки кадрової політики. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища слід проводити за допомогою таких методів, як: модель М. Портера, PEST- та SWOT-аналіз, система збалансованих показників, економіко-математичні моделі тощо [39].

На основі зібраної інформації далі формулюються цілі та принципи кадрової політики. Важливо, щоб цілі та принципи не суперечили можливостям підприємства і стану зовнішнього середовища. Результати цього етапу стануть основою кадрової політики підприємства.

На третьому етапі відбувається визначення основних напрямків кадрової політики та її типу. Як було уже наголошено у попередньому підрозділі роботи кадрова політика може бути пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита чи закрита. Тому важливо, щоб підприємство для себе визначило принципів якої кадрової політики буде дотримуватися. Важливо також, щоб кадрова політика відповідала внутрішнім можливостям підприємства.

Далі слід розробити комплекс кадрових заходів за визначеними напрямками кадрової політики підприємства. Вони включають у себе основні заходів у системі управління трудовою кар'єрою, соціально-трудовах відносин, мотивації праці працівників, навчання персоналу, підбору і розстановки кадрів тощо. Головна мета цих заходів забезпечити ефективність кадрової політики [44].

Після того, як визначено ключові напрямки кадрової політики та комплекс кадрових заходів у їх межах слід забезпечити її документальне оформлення. Лише через документальне оформлення розробка кадрової політики може забезпечити її

ефективність. Це допоможе усім працівникам підприємства ознайомитися з нею, а кадровим службам у процесі виконання своїх функцій неухильно слідувати ним. Якщо ж кадрова політика не буде документально оформлена, то її ефективність значно зменшиться, а дотримання розроблених заходів у її межах стане формальністю. Існуватиме ризик не доведення розробленої кадрової політики до трудового колективу.

Актуальним є розміщення кадрової політики підприємства на офіційній веб-сторінці, що дозволить потенційним претендентам на посаду розуміти чи підходить для них саме це робоче місце чи ні. Дотримання закладених фундаментальних принципів у кадровій політиці допоможе працівникам відчувати справедливість, що забезпечить формування лояльності.

Після документального оформлення розробленої кадрової політики розпочинається її впровадження у дію на усіх рівнях управління. Це відбувається завдяки інформуванню трудового колективу про кадрову політику, основні її положення. Першими хто повинен ознайомитися з кадровою політикою підприємства є кадрова служба. Адже, саме для них кадрова політика стане настільною книгою по управлінню персоналом [47].

Заключним етапом розробки кадрової політики є оцінка її ефективності. Важливо, щоб на підприємстві систематично проводилася оцінка ефективності поточної кадрової політики. Це дозволить своєчасно виявляти недоліки кадрової політики, вносити потрібні зміни з метою її удосконалення.

Зауважимо, що на розробку кадрової політики підприємства має вплив велика кількість факторів, які умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні. Останні залежать виключно від діяльності безпосередньо підприємства. Тоді, як зовнішні фактори формують в зовнішньому оточенні підприємства та на них не має змоги впливати. На рис. 1.4 наведемо перелік факторів, які впливають на розробку кадрової політики підприємства.

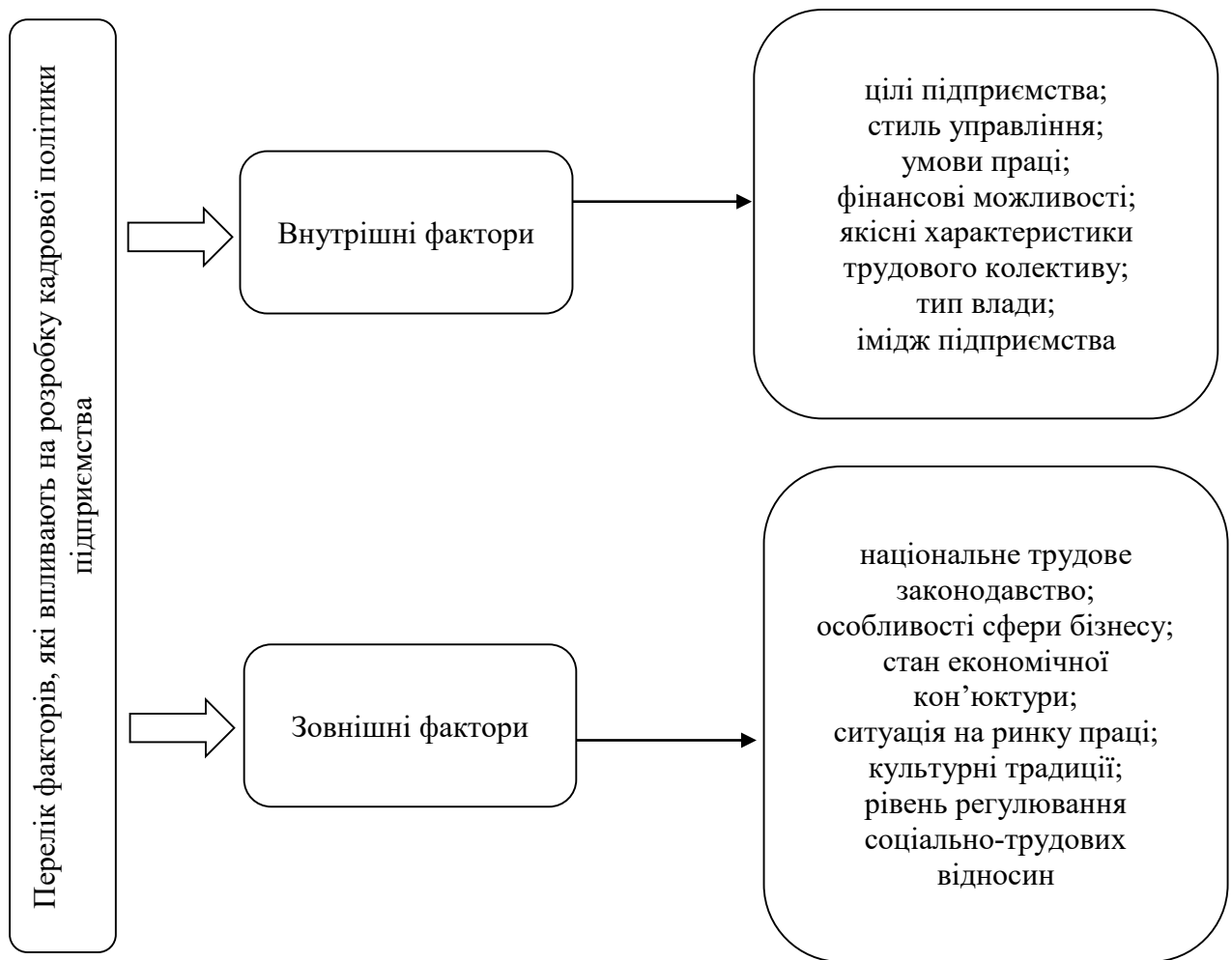


Рисунок 1.4 – Перелік факторів, які впливають на розробку кадрової політики підприємства (складено автором на основі [72-73])

Кадрова політика підприємства повинна відповідати стратегії управління персоналом та включати основні напрямки діяльності підприємства у сфері HR-менеджменту. Проведений аналіз дозволив виділити ряд елементів, які складають основу кадрової політики підприємства, вони наведені на рис. 1.5.

Відповідно кадрова політика повинна надавати рекомендації кадровим службам для управління персоналом за усіма ключовими напрямками. Відтак, на підприємствах кадрова політики повинна бути задокументованою та доведеною до усіх рівнів управління.



Рисунок 1.5 – Основні елементи кадрової політики підприємства *(складено автором на основі [43])*

Щоб кадрова політика була ефективною вона повинна відповідати ряду вимог. Зокрема, М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова [33] виділяють такі вимоги, яким повинна кадрова політика відповідати:

«повинна бути тісно пов'язана як зі стратегічними цілями, так і з поточними завданнями організації;

повинна вироблятися в результаті обговорень та консультацій на різних рівнях підприємства;

повинна бути сформульована чітко і ясно в письмовому вигляді і охоплювати основні напрямки роботи з персоналом;

повинна бути доведена до всіх співробітників підприємства;

повинна містити в собі конкретні практичні кроки щодо її реалізації;

окремі напрямки кадрової політики повинні бути пов'язані між собою і доповнювати один одного».

Кадрова політика включає у себе комплекс принципів, якими керуватиметься кадрова служба при управлінні персоналом. Окрім цього й розробка кадрової політики також базується на урахуванні певних принципів. Під принципами виступають головні правила, яких слід дотримуватися при розробці кадрової політики підприємства. На рис. 1.6 наведено ці принципи.

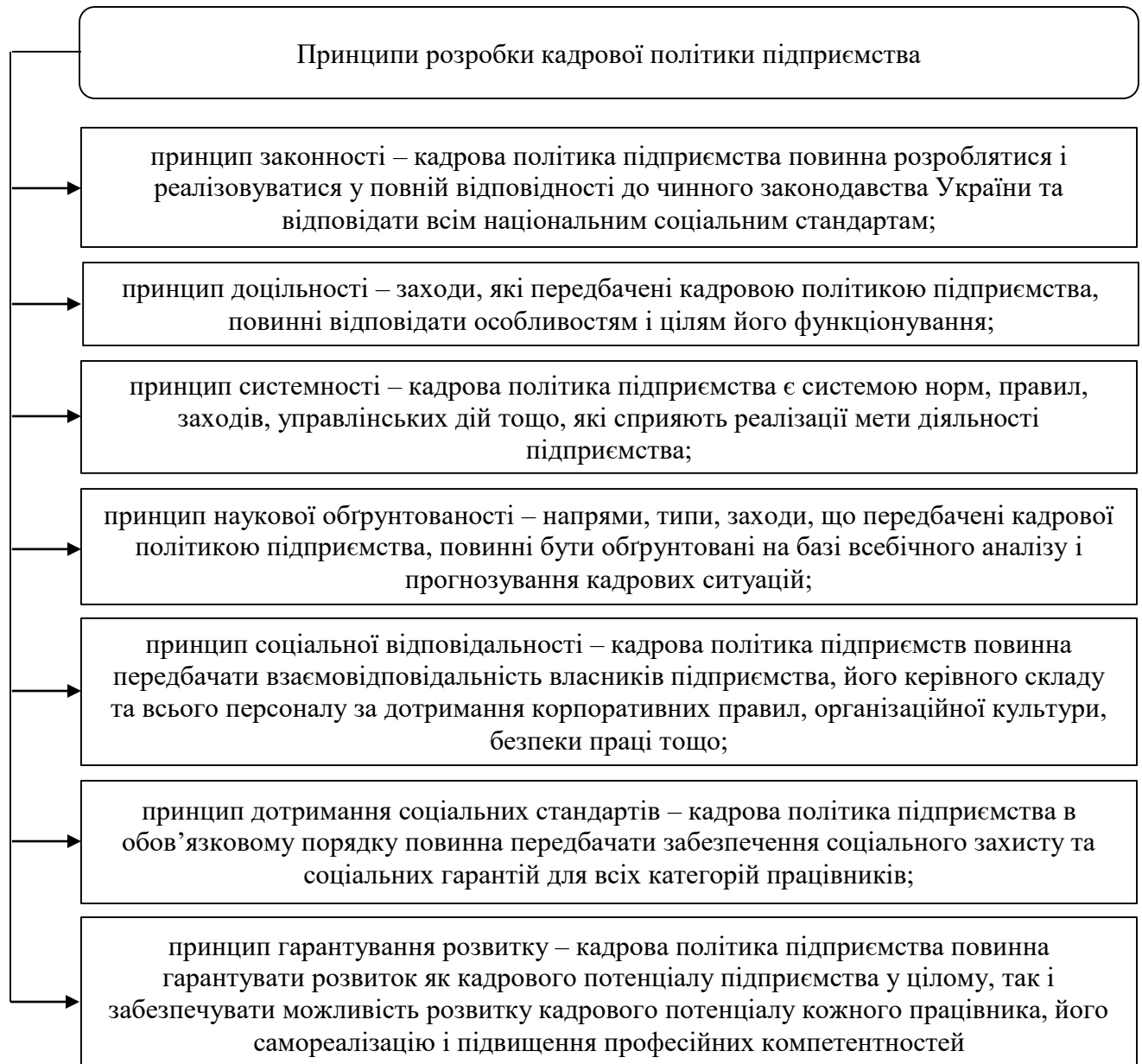


Рисунок 1.6 – Принципи розробки кадрової політики підприємства (складено автором на основі [50])

Дотримання вищенаведених принципів є основою розробки ефективної кадрової політики, яка відповідатиме стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Окрім того необхідно забезпечити гнучкість кадрової політики, яка забезпечить постійний розвиток та її удосконалення.

Таким чином, завдання по розробці кадрової політики підприємства повинно належати до компетенції вищого менеджменту. Сам процес розробки кадрової політики складається з виконання восьми послідовних етапів, а саме: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формулювання цілей та принципів кадрової політики підприємства; визначення основних напрямків кадрової політики та її типу; розробка кадрових заходів за напрямками кадрової політики; документальне оформлення кадрової політики; впровадження кадрової політики у дію на усіх рівнях управління; оцінка ефективності кадрової політики. На процес розробки кадрової політики впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які слід враховувати підприємству. З головних зовнішніх факторів відноситься чинна нормативно-правова база, якій повинна відповідати кадрова політика підприємства.

За новітніми умовами господарювання кадрова політика має бути спрямована на формування такої системи роботи з персоналом, щоб орієнтуватися на отримання не лише економічного й соціального ефекту, а й нормативних аспектів та урядових рішень. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи розглянемо нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства.

1.3 Нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства

Кадрова політика займає важливе значення у діяльності кожного підприємства, вона визначає основні правила роботи кадрової служби. Уся сфера управління персоналом базується на визначених постулатах кадрової політики підприємства.

Тому важливо, щоб вона була ефективною та приносила користь. У свою чергу розробка кадрової політики є досить складним завданням та повинна у першу чергу орієнтуватися на нормативно-правову базу. Це пов'язано ще й з тим, що сфера управління персоналом в Україні є досить жорстко регламентована. А один з основних принципів розробки кадрової політики підприємства є принцип законності, який передбачає урахування чинної нормативно-правової бази [55].

Чинне нормативно-правове забезпечення складається з великою кількості нормативно-правових актів, кодексів, законів, що регулюють трудові відносини. Крім того, частина науковців до нього відносять внутрішні документи підприємства в сфері управління персоналом. Тому умовно нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства можна поділити на два великі блоки: загально-державне та корпоративне (рис. 1.7).

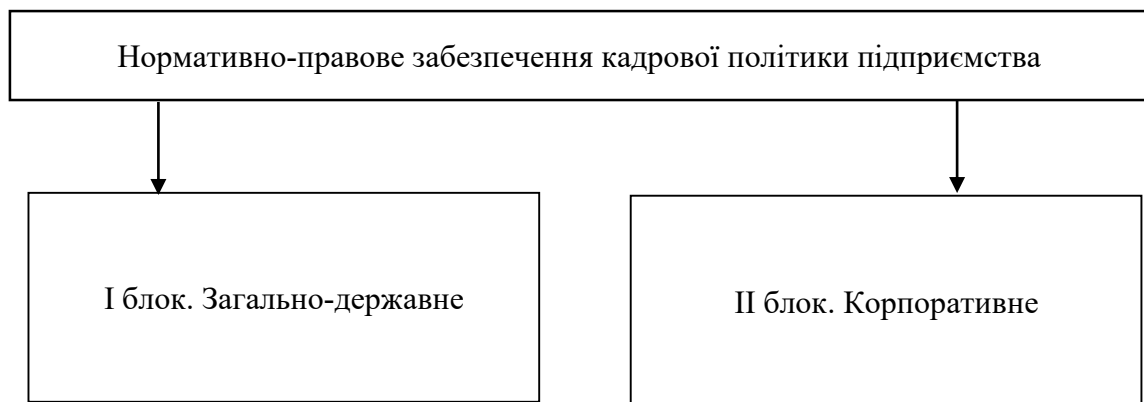


Рисунок 1.7 – Нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства (складено автором на основі [21])

Відповідно перший блок є найважливішим та включає у себе чинні нормативно-правові акти, зокрема: Конституцію України [1], Господарський кодекс України [2], Цивільний кодекс України [5], Кодекс законів про працю [3], Закон України «Про оплату праці» [13], Закон України «Про колективні договори і угоди» [12], Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» [9], Закон України «Про відпустки» [8], Закон України «Про охорону

праці» [14] тощо. Корпоративний блок представлений внутрішніми документами підприємства та поширюється його дія виключно лише на підприємство, на якому воно впроваджено. До документів корпоративного блоку можна віднести Колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про кадрову політику підприємства та інші інструктивний матеріал.

Підприємства самостійно формують корпоративний блок нормативно-правового забезпечення кадрової політики й визначають відповідальність за його недотримання чи порушення. Тоді, як загально-державний блок має обов'язковий характер для дотримання і будь-які порушення суворо караються.

За іншим підходом нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства можна представити у вигляді п'ятирівневої системи, яка наведена на рис. 1.8.

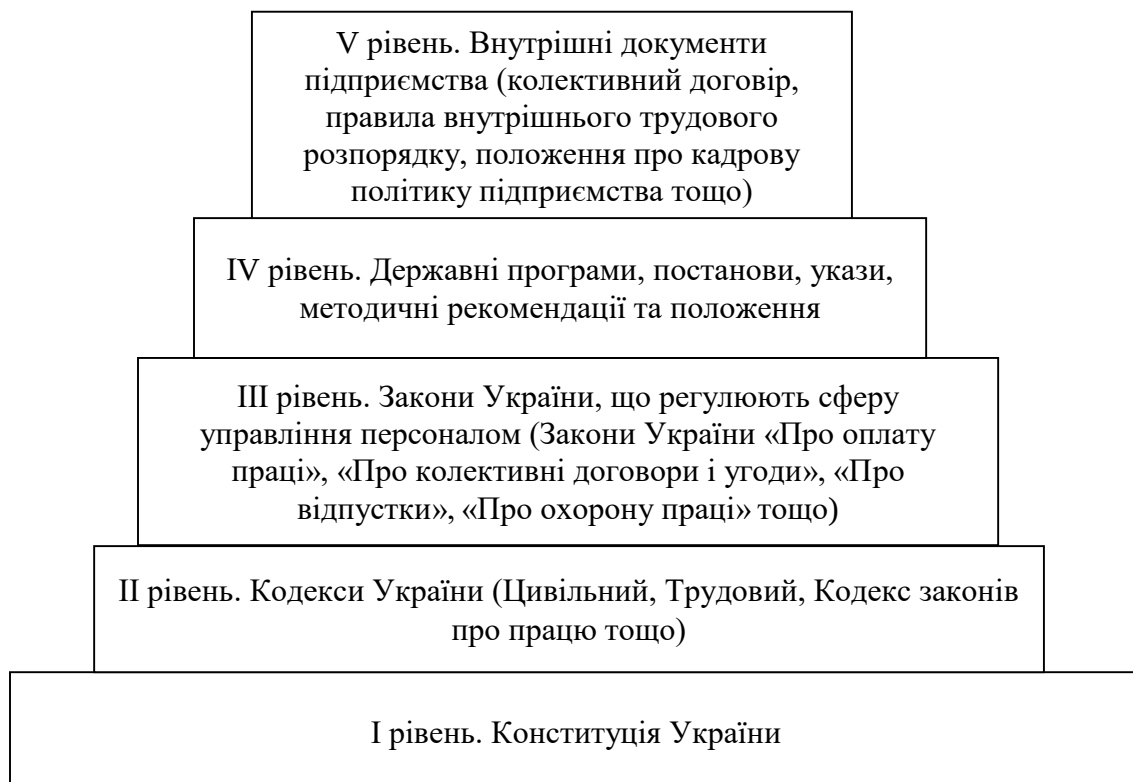


Рисунок 1.8 – Система нормативно-правового забезпечення кадрової політики підприємства (складено автором на основі [1-14])

Слід зазначити, що до першого блоку правового забезпечення управління системою мотивації персоналу в Україні є безпосередньо Конституція України. Зокрема, у ст. 23 Конституції України [1] зазначається, що «кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право обирати свою професію, розвивати та використовувати власні здібності».

Кодекс законів про працю «регулює трудові правовідносини в Україні. Зокрема, при запровадженні процесного управління суб'єкти господарювання повинні враховувати закладений державою розмір мінімальної заробітної плати. Відповідно це прямо впливає на процеси управління людськими ресурсами, які є системоутворюючими елементами кадрової політики підприємства».

Цивільний кодекс України регулює особисті майнові та немайнові відносини між юридичними та фізичними особами. У ст. 9 цього кодексу зазначено, що «положення Цивільного кодексу України можуть застосовуватися до відносин, які виникають у зв'язку з укладенням трудового договору, якщо ці відносини не врегульовані спеціальними законами» [5].

Кодекс законів про працю є спеціальним законом, який регулює саме трудові правовідносини. «Регулювання таких правовідносин фокусується на процесові оплатного виконання роботи (на відміну від регулювання оплатного виконання роботи в цивільних правовідносинах, яке фокусується передусім на її результатіві), тобто КЗпП регулює час роботи і відпочинку, заохочення та стягнення з працівників, гарантії для останніх із боку роботодавця тощо» [3]. Кадрова політика підприємства обов'язково повинна враховувати положення Кодексу законів про працю. Кодекс законів про працю визначають базові засади здійснення громадянами права розпоряджатися своїми здібностями до праці. КЗпП «регулює трудові відносини всіх працівників з метою зростання якості роботи, продуктивності праці, підвищення

ефективності виробництва, зміцненню трудової дисципліни. Кодекс законів про працю визначає високий рівень умов праці та всебічну охорону трудових прав працівника».

Наступний рівень нормативно-правового забезпечення кадрової політики підприємства складається з різних законів у цій галузі. Серед них слід виділити Закони України «Про оплату праці» [13], «Про колективні договори і угоди» [12], «Про охорону праці» [14] тощо. Зокрема, Закон України «Про оплату праці» [13] гарантує найманим працівникам отримання заробітної плати, рівень якої не може бути менше встановленого на державному рівні мінімального розміру. Зокрема, станом на 2021 рік мінімальна заробітна плата складає 6 тис. грн. Також даний закон визначає такі базові поняття трудових відносин, як заробітна плата, її структура, джерела коштів на оплату праці, системи та форми оплати праці тощо. У першу чергу Закон України «Про оплату праці» визначає засади оплати праці працівників, тобто систему матеріальної мотивації.

Закон України «Про колективні договори і угоди» [12] визначає «правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців». У ньому містяться основні вимоги щодо укладання колективних договорів на підприємстві: дія угоди, її зміст, гарантії, компенсації тощо. Цей закон на підприємствах враховується при формуванні кадрової політики та укладання колективного договору.

Закон України «Про охорону праці» [14] забезпечує створення на підприємствах гідних та безпечних умов праці. Цей закон України «визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні».

Особливо важливий даний закон у контексті епідеміологічної ситуацією викликаною пандемією Covid-19.

Загалом в Україні розроблено та впроваджено низку законів, які регулюють окремі аспекти сфери управління персоналом. Відповідно усі їх потрібно враховувати на підприємствах при розробці кадрової політики.

Слід окремо виділити й актив у сфері міжнародної організації праці. Адже, в умовах глобалізації велика кількість міжнародних актів поширюється і на Україну. А поступова євроінтеграція нашої держави зумовлює адаптацію вітчизняного законодавства до європейського. Зокрема, серед актів у сфері міжнародної організації праці слід окремо виділити: Європейську соціальну хартію, Конвенцію МОП № 95 «Про захист заробітної плати», Конвенцію МОП № 100 «Про рівне винагородження чоловіків і жінок за рівноцінну працю», Конвенцію МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються», Конвенцію МОП № 132 «Про оплачувані відпустки», Конвенцію МОП № 140 «Про оплачувані учбові відпустки» та інші.

Серед вітчизняних методичних рекомендацій, які носять рекомендаційний характер відносяться: «методичні рекомендації щодо проектування основної заробітної плати з використанням грейдів, методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств, рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій, рекомендації щодо визначення заробітної плати працюючих в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи підприємства, методичні рекомендації щодо запровадження погодинної оплати праці та дотримання мінімальних годинних гарантій в оплаті праці» [54].

Що стосується внутрішніх документів підприємства, то слід відзначити передусім колективний договір – «правовий акт, що регулює соціально-трудові відносини між найманими працівниками і роботодавцями. Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції». У колективному договорі

встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання трудових, соціально-економічних відносин, зокрема [31]:

- забезпечення рівноправності сторін, дотримання норм законодавства;
- встановлення форм, систем і рівня заробітної плати, режиму роботи й умов праці;
- забезпечення участі членів трудового колективу в управлінні організацією;
- реальність забезпечення прийнятих зобов'язань, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін.

Колективний договір може передбачати додаткові, порівняно з чинним законодавством і угодами, гарантії, соціально-побутові пільги. Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Терміни, порядок ведення переговорів, вирішення розбіжностей, що виникають під час їх ведення, порядок розробки, укладання та внесення змін і доповнень до колективного договору, відповідальність за його виконання регулюються Законом України «Про колективні договори і угоди».

Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників і службовців є важливим нормативним документом, що регламентує найм і звільнення працівників, робочий час, порядок вирішення трудових спорів. Це внутрішній, нормативний документ, який повинен відповідати Кодексу законів про працю і типовим правилам а також враховувати специфіку підприємства. Він включає такі розділи [56]:

- загальні положення;
- порядок найму і звільнення працівників;
- час праці і відпочинку;
- основні обов'язки працівників та роботодавця;
- права працівників та роботодавця;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність працівників за порушення трудової дисципліни.

У табл. 1.2 узагальнено систему нормативно-правового забезпечення кадрової політики підприємства

Таблиця 1.2 – Характеристика системи нормативно-правового забезпечення кадрової політики підприємства (складено автором на основі [1-14])

Рівень регулювання	Назва нормативно-правового документу	Аспекти регулювання	Основний зміст
1	2	3	4
I рівень	Конституція України		«є головним документом та визначає основні засади трудового права, дбаючи про права і свободу людини та гідні умов її життя й роботи»
II рівень	Кодекси України	Цивільний кодекс України	«регулює особисті майнові та немайнові відносини між юридичними та фізичними особами»
		Кодекс законів про працю	«визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці»
III рівень	Закони України	ЗУ «Про оплату праці»	«регулює трудові правовідносини, розміри мінімальної заробітної плати, терміни виплати тощо»
		ЗУ «Про колективні договори і угоди»	«визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців»
IV рівень	Державні програми, постанови, методичні рекомендації та положення		«здебільшого мають рекомендаційний характер та містять різні роз'яснення відносно окремих питань»

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
V рівень	Внутрішні документи підприємства	Колективний договір	«угода, яка укладається між власником або уповноваженим органом (особою) і одним або кількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами Колективний договір є результатом соціального партнерства та діалогу на локальному рівні»
		Правила внутрішнього трудового розпорядку працівників	«локальний нормативний акт, який забезпечує правове регулювання трудових відносин на підприємстві, організацію його діяльності, визначає взаємні права та обов'язки адміністрації та працівників»
		Положення про кадрову політику	«представляє основні напрями та підходи в управлінні персоналом для реалізації місії компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей»

Загалом в Україні сформована досить розгалужене чинне нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства. Воно представлене великою кількістю нормативно-правових актів, які регулюють різні сторони кадрової політики. Їх підприємствам слід враховувати при розробці власної кадрової політики.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства представлено п'ятирівневою системою. У якій перші чотири рівні формуються через загальнодержавні нормативно-правові акти. Їх застосування є обов'язковим для усіх суб'єктів господарювання. Серед них слід виділити Конституцію України, Кодекс законів про працю, Закони України «Про оплату праці», «Про колективні договори і годи», «Про охорону праці» тощо. У той час як останній п'ятий рівень є корпоративним та індивідуальним для кожного окремого підприємства. До них відносяться колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку працівників, положення про кадрову політику тощо. Власне

п'ятий рівень на підприємствах розробляється з урахування чинного законодавства у сфері управління персоналом. В Україні розроблено низку нормативно-правових актів, які регулюють окремі аспекти сфери управління персоналом.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти кадрової політики підприємства. За результатами чого зроблено такі висновки.

1. Досліджено сутність, значення та види кадрової політики підприємства. Встановлено, що персонал є головним активом будь-якого підприємства. Основи управління ним на підприємствах усіх форм господарювання відображаються у кадровій політиці. Кадрова політика – це сукупність фундаментальних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. Вона є основою управління персоналом та направлена на забезпечення ефективності від використання кадрового потенціалу. На кожному підприємстві існує своя індивідуальна кадрова політика, в залежності від різни ознак прийнято виділяти шість основних видів кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита та закрита.

2. Визначено особливості процесу розробки кадрової політики підприємства. З'ясовано, що завдання по розробці кадрової політики підприємства повинно належати до компетенції вищого менеджменту. Сам процес розробки кадрової політики складається з виконання восьми послідовних етапів, а саме: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формулювання цілей та принципів кадрової політики підприємства; визначення основних напрямків кадрової політики та її типу; розробка кадрових заходів за напрямками кадрової політики; документальне оформлення кадрової політики; впровадження кадрової політики у дію на усіх рівнях управління; оцінка ефективності кадрової політики. На процес розробки кадрової політики впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього

середовища, які слід враховувати підприємству. З головних зовнішніх факторів відноситься чинна нормативно-правова база, якій повинна відповідати кадрова політика підприємства.

3. Розглянуто нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства, яке представлено п'ятирівневою системою. Перші чотири рівні формуються через загальнодержавні нормативно-правові акти. Їх застосування є обов'язковим для усіх суб'єктів господарювання. Серед них слід виділити Конституцію України, Кодекс законів про працю, Закони України «Про оплату праці», «Про колективні договори і години», «Про охорону праці» тощо. У той час як останній п'ятий рівень є корпоративним та індивідуальним для кожного окремого підприємства. До них відносяться колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку працівників, положення про кадрову політику тощо. Власне п'ятий рівень на підприємствах розробляється з урахування чинного законодавства у сфері управління персоналом. В Україні розроблено низку нормативно-правових актів, які регулюють окремі аспекти сфери управління персоналом.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи на основі розглянутих теоретичних положень доцільно провести аналіз кадрової політики на прикладі реально діючого підприємства України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Базою дослідження у кваліфікаційній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «ПОЛТАВА САД» (ТОВ «ПОЛТАВА-САД»). Юридична адреса ТОВ «ПОЛТАВА-САД»: 38751, Полтавська область, Полтавський район, с. Розсошенці, вул. Облачна, 1. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зареєстроване Виконкомом Полтавської міської Ради Розпорядженням № 46 8-р від 09.06.2000 р., створене на підставі Закону України «Про господарські товариства», а також на основі договору про заснування товариства.

Здійснює свою діяльність ТОВ «ПОЛТАВА-САД» на основі Конституції України, Статуту, Господарського та Цивільного кодексу. При здійсненні господарської діяльності дотримується вітчизняного законодавства та сплачує відповідні внески і податки. Для здійснення господарської діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має відповідні ліцензії та дозволи. У табл. 2.1 наведено загальну характеристику досліджуваного товариства.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ПОЛТАВА-САД» *(складено автором на основі [68])*

№	Найменування статті	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОЛТАВА-САД»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «ПОЛТАВА-САД»
3	Адреса:	38751, Полтавська область, Полтавський район, с. Розсошенці, вул. Облачна, 1
4	Код ЄДРПОУ	31034773

1	2	3
5	Дата реєстрації	09.06.2000
6	Директор	Штанько Дмитро Віталійович
7	Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових та технічних культур
8	Допоміжні види діяльності	01.13 Вирощування овочів і баштанних, коренеплодів і бульбоплодів 01.19 Вирощування інших сезонних культур 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових плодів
9	Основний вид продукції	Морква, картопля, гарбузове та соняшникове насіння
10	Торгові марки	Моркішка, Мандри, Хоп і Готово, Daby Lou, Fruit Riot
11	Веб-сторінка	https://carrot.in.ua/

Продукція ТОВ «ПОЛТАВА-САД» реалізовується у Полтавській, Київській та Харківській області. Це три основні регіони, на яких концентрує свою увагу досліджуване товариство. Продукцію досліджуваного товариства можна знайти на полицях таких супермаркетів й магазинів, як: Сільпо, Фора, Новус, Мегамаркет, Еко-маркет, Делікат, Заправки ОККО, Інтерсіті, Метро, Класс, Рост, Восторг, Оптовичок, МаркетОпт, Велика Кишеня тощо.

Основною сферою діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є ведення сільського господарства. Але на відміну від більшості вітчизняних аграрних підприємств ТОВ «ПОЛТАВА-САД» спеціалізується на вирощуванні моркви, картоплі та гарбузового й соняшникового насіння. Також з даних видів продуктів ТОВ «ПОЛТАВА-САД» надалі виробляє снеки. Основою особливості продукції досліджуваного товариства є те, що воно має повний виробничий цикл. Наявні виробничі потужності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» дозволяють йому не лише безперебійно вирощувати наведені вище види продукції, але у подальшому на власному заводі їх переробляти та виготовляти кінцеву продукцію. Також ТОВ «ПОЛТАВА-САД» при вирощування моркви та картоплі використовує лише препарати натурального походження для їх підживлення й боротьби з шкідниками. Саме тому продукція ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є екологічною та може споживатися усіма верствами населення.

ТОВ «ПОЛТАВА-САД» активно співпрацює зі школами, так як виробляє натуральний продукт корисний для дітей. У декількох школах Кременчука, Києва та Харкова ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має власні фірмові магазини, які реалізують дітям власну продукцію. Уся продукція досліджуваного товариства отримала сертифікати якості IFS і Global Gap, які довели серйозність щодо безпеки продукту.

Зазначимо, що ТОВ «ПОЛТАВА-САД» засноване в 2000 році. У 2011 р. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» вперше заявила про себе на ринку вирощування, переробки і реалізації овочів. Основним продуктом на даний момент є морква. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має повний цикл виробництва продукції: від посадки і вирощування моркви до упаковки кінцевого продукту. Вирощується морква на полях, розташованих в Полтавському районі Полтавської області, яка, як відомо, є однією з найбільш екологічно чистих областей України. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» постійно розширює асортимент продукції, впроваджує нові технології зберігання і переробки, що гарантує високу якість товару.

Особливість ТОВ «ПОЛТАВА-САД» полягає в тому, що товариство – це відкрита система, яке може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем має входи і виходи та складається з суб'єкта і об'єкта управління, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом». На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за допомогою прямого та зворотного зв'язку відбувається постійний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління. На рис. 2.1 представимо систему управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Характеризуючи ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як систему управління, можна виділити об'єкт та суб'єкт. До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти).



Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Суб'єкт управління це керуюча підсистема підприємства, яка поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається із загальних зборів учасників, ревізійної комісії ТОВ «ПОЛТАВА-САД», їх обов'язки розглянемо нижче. Професійний включає в себе апарат управління досліджуваного товариства.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД», що наведена на рис. 2.2.

Ця структура передбачає, що вищі служби одержують повноваження керування службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. При цьому всю повноту влади бере на себе директор. Згідно даної структури товариство складається з цехів, відділень, дільниць та інших структурних підрозділів. Організаційна структура ТОВ «ПОЛТАВА-САД» затверджується загальними зборами учасників. Організаційна структура управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД» перебуває у процесі постійного розвитку під впливом удосконалення техніки, технології, форм організації виробничих процесів та інших чинників. Вищим органом управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є загальні збори учасників товариства, в яких беруть участь учасники або призначені ними представники.

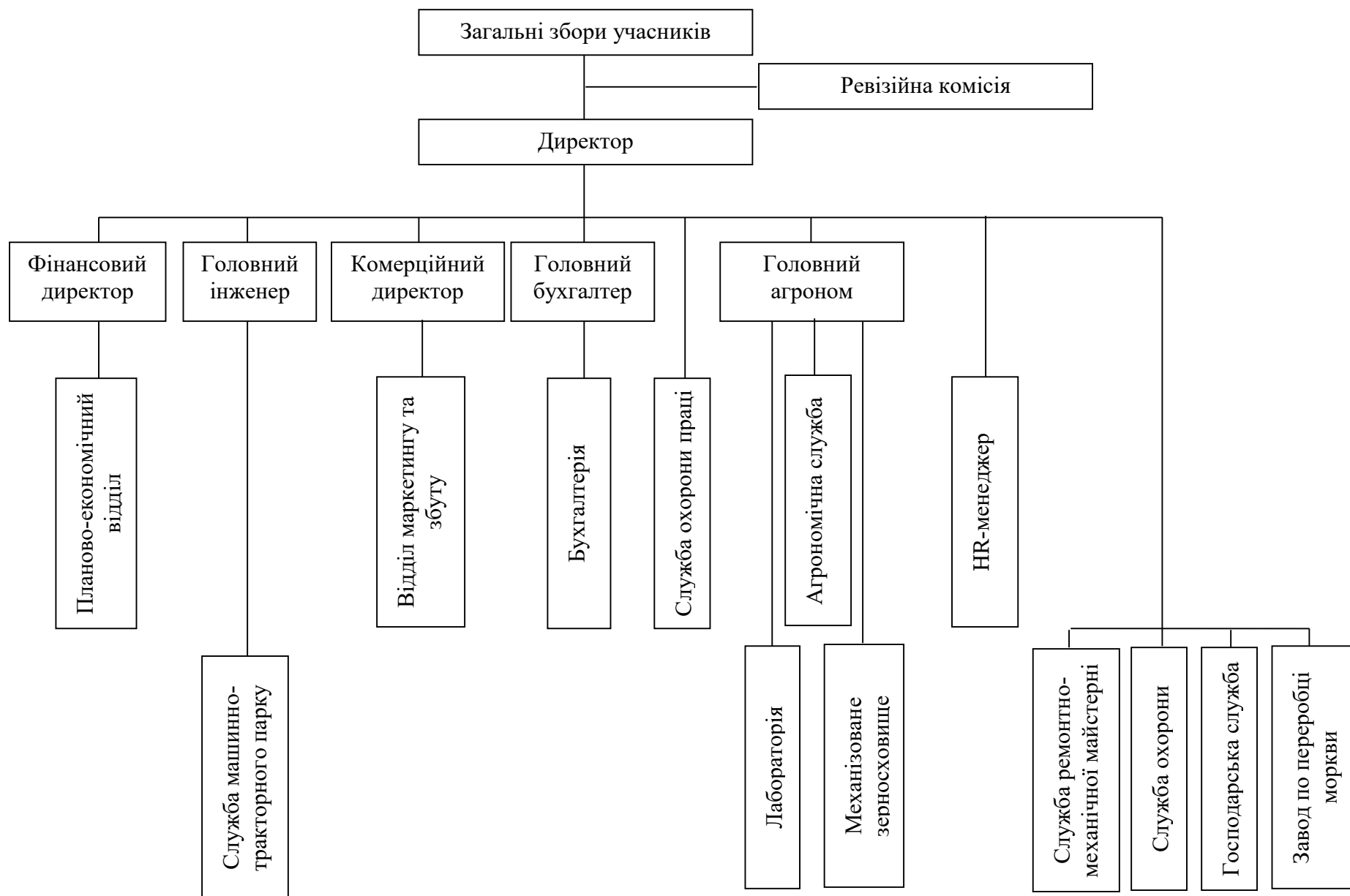


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

До виключної компетенції загальних зборів учасників ТОВ «ПОЛТАВА-САД» належить:

визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;

внесення змін до статуту та зміна статутного капіталу;

призначення та звільнення директора товариства;

затвердження річних результатів діяльності товариства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, визначення порядку розподілу прибутків;

затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення його організаційної структури;

визначення умов оплати праці, установлення розмірів та порядку преміювання посадових осіб органів управління;

прийняття рішення про отримання довгострокових кредитів;

прийняття рішення про ліквідацію або реорганізацію товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Питання, які віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників товариства не можуть бути передані ними для вирішення іншим органам товариства.

Директор ТОВ «ПОЛТАВА-САД»:

без довіреності діє від імені товариства, представляє і захищає інтереси товариства в усіх установах, підприємствах і організаціях;

організує поточну фінансово-господарську діяльність товариства, приймає рішення з будь-яких питань господарської діяльності;

складає поточні плани діяльності товариства та подає їх на затвердження загальним зборам учасників товариства, забезпечує їх виконання;

затверджує щорічний кошторис та організує ведення бухгалтерського обліку та звітності;

від імені адміністрації укладає колективний договір із трудовим колективом;

несе відповідальність за дотриманням вимог чинного законодавства з питань охорони праці, пожежної безпеки, дотримання санітарних та екологічних норм.

Директор ТОВ «ПОЛТАВА-САД» підзвітний загальним зборам учасників, несе перед ними відповідальність за виконання їх рішень. Він не вправі приймати будь-які рішення, що належать до компетенції загальних зборів учасників.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю ТОВ «ПОЛТАВА-САД» здійснює ревізійна комісія. Ревізійна комісія обирається загальними зборами учасників. Її склад формується з числа учасників товариства, що не є членами виконавчого органу товариства. Її кількісний, персональний склад та строки повноважень визначаються загальними зборами учасників

Ревізійна комісія ТОВ «ПОЛТАВА-САД»:

проводить перевірки фінансово-господарської діяльності товариства;

складає висновок по річних звітах та балансах;

вправі вимагати від посадових осіб товариства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.

Стратегічний розвиток гарантує підприємству довгостроковий успіх. За стратегічний розвиток на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» традиційно відповідає вище керівництво товариства. На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» створена група стратегічного розвитку, яка включає вищий ешелон управлінців. Вони щотижня, а у екстрених випадках і частіше, зустрічаються у кабінеті директора ТОВ «ПОЛТАВА-САД», обговорюють ключові питання, коригують стратегію розвитку та приймають стратегічно важливі управлінські рішення.

Для виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності товариства проведемо PEST-аналіз. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: Р – політичні, Е – економічні, S – соціальні, Т – технологічні фактори. PEST-аналіз ТОВ «ПОЛТАВА-САД» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз для ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1.Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1.Зниження рівня соціальної забезпеченості населення	0,3	3	0,9
2.Зміни в законодавстві	0,3	2	0,6	2.Зростання соціальної напруги через пандемію Covid-19	0,3	2	0,6
3.Державне регулювання галузі	0,3	3	0,9	3.Демографічні зміни	0,2	1	0,2
4.Прийняття нового податкового кодексу	0,2	2	0,4	4.Активність споживачів	0,2	3	0,6
	1	10	2,5		1	9	2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1.Підвищення рівня інфляції	0,3	3	0,9	1.Введення нових технологій	0,2	2	0,4
2.Підвищення цін на енергоресурси	0,3	3	0,9	2.Державна технічна підтримка	0,3	3	0,9
3.Зростання відсотків ставок по кредитах	0,1	3	0,3	3.Зменшення родючості ґрунтів	0,3	3	0,9
4. Коливання курсу іноземної валюти	0,3	3	0,9	4.Впровадження європейських стандартів якості на національному рівні	0,2	3	0,6
	1	12	3		1	11	2,8

Таким чином, на основі PEST-аналізу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства. Також значний вплив на діяльність ТОВ «ПОЛТАВА-САД» мають технологічні фактори. Тому товариству слід відслідковувати нововведення та впроваджувати останні досягнення науки та техніки. Як показує досвід передових компаній, впровадження прогресивних технологій дозволяє значно підвищити ефективність ведення бізнесу.

Для більш глибокого аналізу проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД». SWOT-аналіз в стратегічному плануванні полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, які пов'язані з його функціонуванням у зовнішньому середовищі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Екологічність продукції	1. Високоціновий сегмент
2. Вигідне розташування товариства	2. Недосконала кадрова політика
3. Повний виробничий цикл виробництва	3. Значні відходи у процесі виробництва
4. Висока якість монопродукту, що відповідає європейським стандартам	4. Висока залежність від погодно-кліматичних умов
5. Прибуткова діяльність	5. Недостатні зусилля у сфері маркетингу
6. Хороша репутація товариства	6. Відсутність належної системи мотивації працівників
7. Наявність стабільних клієнтів на вирощувану продукцію	
8. Налагоджені зв'язки із зарубіжними споживачами	
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту вирощування екологічно чистої продукції	1. Погані погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують урожайність і якість продукції
2. Оволодіння новими ринками	2. Зростання соціально-економічної нестабільності в державі
3. Освоєння нових інвестиційних проектів	3. Зниження купівельної спроможності населення в умовах інфляції та пандемії Covid-19
4. Збільшення державної підтримки	4. Поява нових конкурентів
5. Забезпечення довгострокового виживання компанії за рахунок формування «зеленого» іміджу	5. Зростання цін на паливо та посівні матеріали
	6. Ускладнення процесу реалізації продукції
	7. Підвищення вартості оренди землі

На основі SWOT-аналізу ТОВ «ПОЛТАВА-САД», представленого в таблиці 6.2, для визначення стратегії товариства, будуємо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Сильні сторони + Можливості	Слабкі сторони + Можливості
8+5=13	7+5=12
Сильні сторони + Загрози	Слабкі сторони + Загрози
8+6=14	6+7=13

ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має велику кількість слабких сторін, які криються переважно у слабкій маркетинговій діяльності, недосконалій кадровій політиці та значних відходах у процесі виробничо-господарської діяльності. Це три ключові проблеми, які знижують конкурентний статус досліджуваного товариства. На даний час ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має також велику кількість і сильних сторін, які слід розвивати та посилювати.

Отже, ТОВ «ПОЛТАВА-САД» функціонує у сільськогосподарській галузі та займається вирощуванням моркви, картоплі, соняшника та гарбузів. Управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД» здійснюється загальними зборами учасників, які приймають стратегічні рішення. Виконавчим органом управління є директор ТОВ «ПОЛТАВА-САД», який підзвітний загальним зборам учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу управління здійснює ревізійна комісія. На даний момент організаційною структурою управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД» передбачено усі ключові посади та розширення штату в майбутньому керівництвом товариства не планується.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Сучасні умови господарювання для вітчизняних підприємств характеризують впливом ряду негативних факторів. Ще повністю не відновилася національна економіка України від кризи 2014 р., так пандемія Covid-19 створила нові випробовування й завдала збитків усіх галузям народного господарства. Сільськогосподарська галузь до якої відноситься і ТОВ «ПОЛТАВА-САД» від дії Covid-19 постраждала менше, але внесла значні корективи у його роботу. У таких умовах розвиватися та генерувати стабільні доходи й прибутки досить складно.

Для ТОВ «ПОЛТАВА-САД», як і для будь-якого приватного підприємства, вкрай важливо здійснювати прибуткову діяльність. Отримання прибутку є головною метою діяльністю товариства. Звичайно ТОВ «ПОЛТАВА-САД» дбає й

про такі завдання як задоволення потреб споживачів, якісне їх обслуговування, створення нових робочих місць тощо. Водночас без стабільного отримання прибутків ТОВ «ПОЛТАВА-САД» просто не зможе функціонувати тривалий час та виконувати інші завдання. З отриманого прибутку ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має можливість створювати резерви, поліпшувати умови для праці, розширювати господарську діяльність, підвищувати орендну плату за землю своїм пайовикам та багато чого іншого.

До того ж в умовах економіко-політичної нестабільності важливо мати міцний фінансовий стан, який є гарантією довгострокового розвитку. Сьогодні не поодинокі випадки банкрутства великої кількості вітчизняних підприємств. Тому ТОВ «ПОЛТАВА-САД» завжди потрібно прагнути до підвищення ефективності свого функціонування. Нинішні фінансово-економічний стан ТОВ «ПОЛТАВА-САД» можна визначити шляхом розрахунку й аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності товариства. Для цього користуючись офіційною фінансовою звітністю за 2018-2020 рр. проведемо у табл. 2.5 розрахунок цих показників.

Середня вартість сукупного капіталу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має різні зміни. У 2020 р. його вартість становила 204865 тис. грн., що на 17935,5 тис. грн. вище за показник 2018 р., але на 426 тис. грн. менше від 2019 р. Зменшення вартості сукупного капіталу є свідченням зниження виробничого потенціалу ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Середня вартість власного капіталу у 2020 р. складала 160531 тис. грн., що на 13333,5 тис. грн. більше від 2018 р., але на 8829 тис. грн. менше за 2019 р. Зменшення вартості власного капіталу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є негативним та впливає на зниження фінансової автономії досліджуваного товариства. У практиці зменшення власного капіталу призводить до зростання фінансової залежності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» від позикового капіталу. На рис. 2.3 наведено динаміку середньої вартості власного та сукупного капіталу за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	186929,5	205291	204865	17935,5	9,59	(426)	(0,21)
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	147197,5	169360	160531	13333,5	9,06	(8829)	(5,21)
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	17369	27723	29603,5	12234,5	70,44	1880,5	6,78
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	166753,5	174640,5	172253,5	5500	3,3	(2387)	(1,37)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	113	115	126	13	11,5	11	9,57
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	139428	109514	121345	(18083)	(12,97)	11831	10,8
3.2. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	155345	140656	175667	20322	13,08	35011	24,89
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	139428	109514	121345	(18083)	(12,97)	11831	10,8
3.3. Операційні витрати	грн	295008	322326	349124	54116	18,34	26798	8,31

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	8453,3	10863,3	12799,1	4345,8	51,41	1935,8	17,82
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6234	7871,96	8465,01	2231,02	35,79	593,06	7,53
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	64710	21183	14578	(50132)	(77,47)	(6605)	(31,18)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	33876	10135	8101	(25775)	(76,09)	(2034)	(20,07)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	33876,00	10582,00	7881,00	(25995)	(76,74)	(2701)	(25,52)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	33876,00	10582,00	6463,00	(27413)	(80,92)	(4119)	(38,92)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	1233,88	952,3	963,06	(270,82)	(21,95)	10,76	1,13
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,56	0,56	0,59	0,03	5,36	0,03	5,36
5.3. Фондовіддача	грн./грн.	8	4	4,1	(3,9)	(48,8)	0,1	2,5
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,84	0,63	0,7	(0,14)	(16,67)	0,07	11,11
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	431	574	511	80	18,56	(63)	(10,98)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,35	0,1	0,07	(0,28)	(80)	(0,03)	(30)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	2,12	2,94	2,88	0,76	35,85	(0,06)	(2,04)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	18,12	5,15	3,85	(14,27)	х	(1,3)	х
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	23,01	6,25	4,03	(18,98)	х	(2,22)	х
6.3. Рентабельність продукції	%	11,48	3,14	2,32	(9,16)	х	(0,82)	х

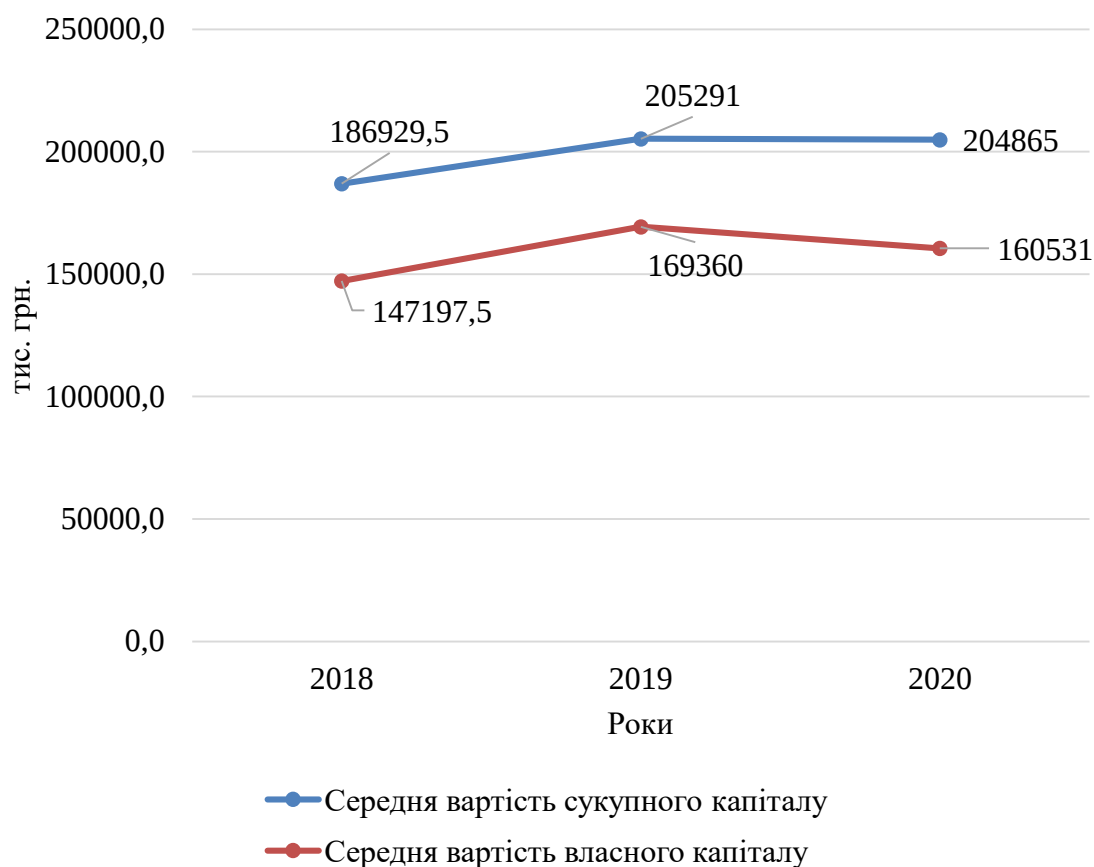


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Протягом 2018-2020 рр. зростає середньорічна вартість основних засобів ТОВ «ПОЛТАВА-САД». У 2020 р. їх вартість складала 29603,5 тис. грн., що на 12234,5 тис. грн. або 70,44 % вище за 2018 р. та на 1880,5 тис. грн. або 6,78 % більше за показник 2019 р. Зростання середньої вартості основних засобів ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є позитивним та свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази товариства. Водночас у 2020 р. товариство інвестувало значно менші обсяги фінансових ресурсів в основні засоби. Дана ситуація обумовлена загальним зниження власних прибутків товариства. На рис. 2.4 графічно відображена зміна середньорічної вартості основних засобів.

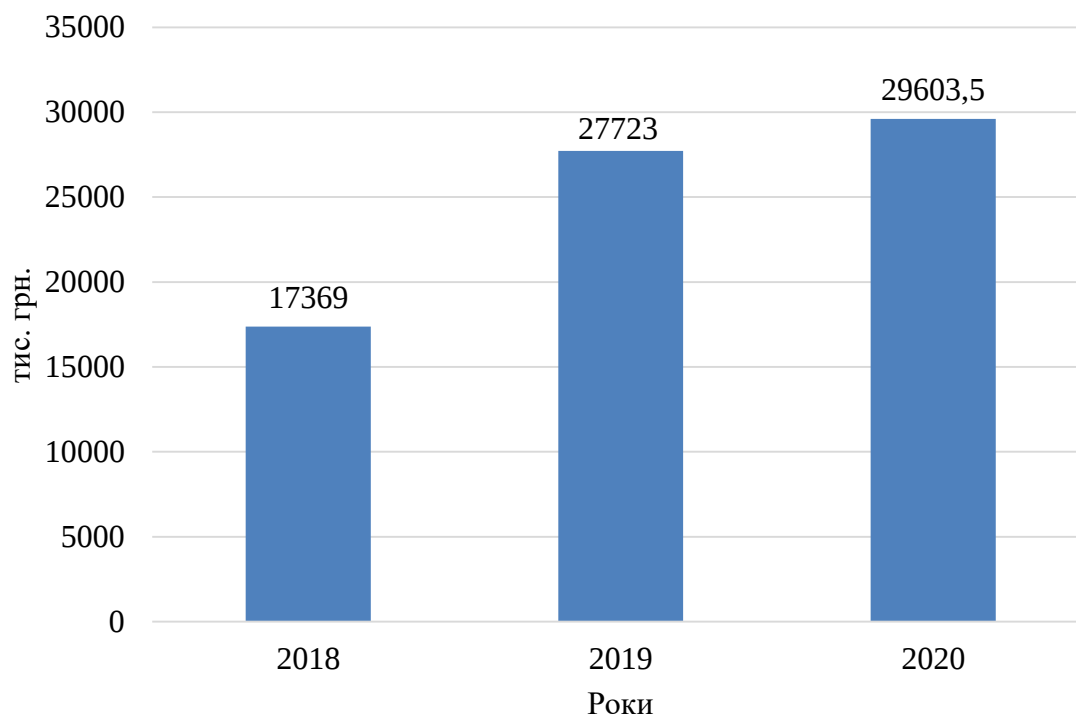


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «ПОЛТАВА-САД» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Через розширення асортименту продукції шляхом початку виробництва картоплі, снєків, гарбузового та соняшникового насіння ТОВ «ПОЛТАВА-САД» вдалося до створення нових робочих місць. Середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. склала 126 осіб, що на 13 осіб більше від 2018 р. та на 11 осіб більше за 2019 р. Збільшення чисельності працівників з соціальної позиції має виключно переваги, адже призводить до зменшення рівня безробіття. З економічної сторони, щоб від цього отримати економічний ефект ТОВ «ПОЛТАВА-САД» важливо забезпечити високу продуктивність праці, злагоджені працю трудового штату, досягнення поставлених спільних цілей тощо.

Розмір чистого доходу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» максимальний зафіксований у 2018 р. в розмірі 139428 тис. грн. У 2019 р. чистий дохід зменшився до 109514 тис. грн. через загальний неврожай моркви та зменшення обсягів її виробництва. У 2020 р. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» ситуацію частково вдалося виправити шляхом

диверсифікації діяльності, що забезпечило зростання чистого доходу від реалізації продукції на 11831 тис. грн. або 10,8 % порівняно з 2019 р. Динаміку чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.5.

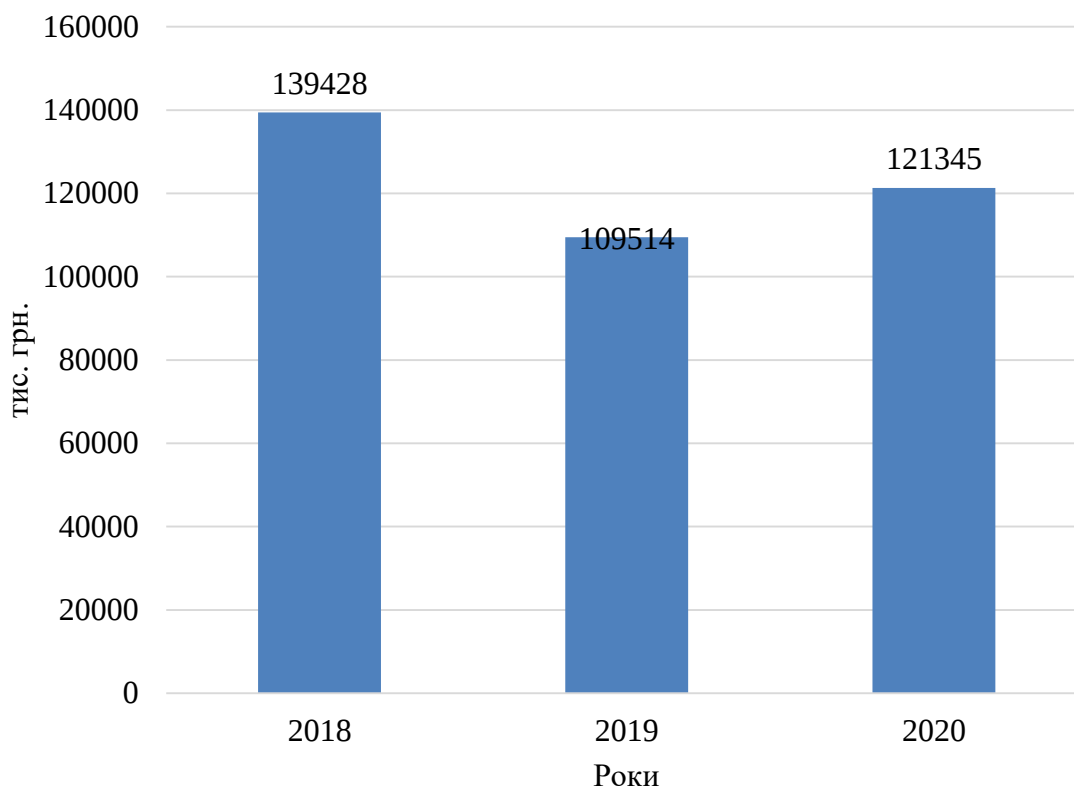


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Обсяги виробництва на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» у 2020 р. склали 175667 тис. грн., що на 20322 тис. грн. більше від 2018 р. та на 35011 тис. грн. більше від 2019 р. Зростання обсягів виробництва забезпечено збільшенням асортиментного складу продукції. Водночас не вся вироблена продукція ТОВ «ПОЛТАВА-САД» була реалізована у 2020 р. Так, обсяги реалізованої продукції у 2020 р. склали 121345 тис. грн., що на 54166 тис. грн. більше від 2018 р. та на 26798 тис. грн. більше від 2019 р. Зменшення обсягів реалізованої продукції у 2020 р. можуть бути обумовлені слабкою маркетинговою діяльністю ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Оскільки не вся

продукція товариства знайшла свого покупця. Надалі товариству слід подбати про розширення дистриб'юторської мережі та географії поширення власної продукції. Адже, зараз продукція ТОВ «ПОЛТАВА-САД» продається на обмеженій території, а саме Полтавській, Харківській та Київській областях. Доцільним є поширення продукції й по іншим регіонам країни.

Операційні витрати ТОВ «ПОЛТАВА-САД» щорічно зростають і у 2020 р. складають 349124 тис. грн., що на 54166 тис. грн. більше від 2018 р. та на 26798 тис. грн. більше за 2019 р. Зростання операційних витрат негативно впливає на кінцеві фінансові результати ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Їх зростання обумовлено підвищення вартості енергоносіїв та сировини. Перспективним для ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є розробка заходів направлених на раціональне використання ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» щороку підвищується. У 2020 р. складала 8465,01 грн., що на 35,79 % та 7,53 % більше за 2018-2019 рр. Динаміку середньомісячної заробітної плати ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.6.

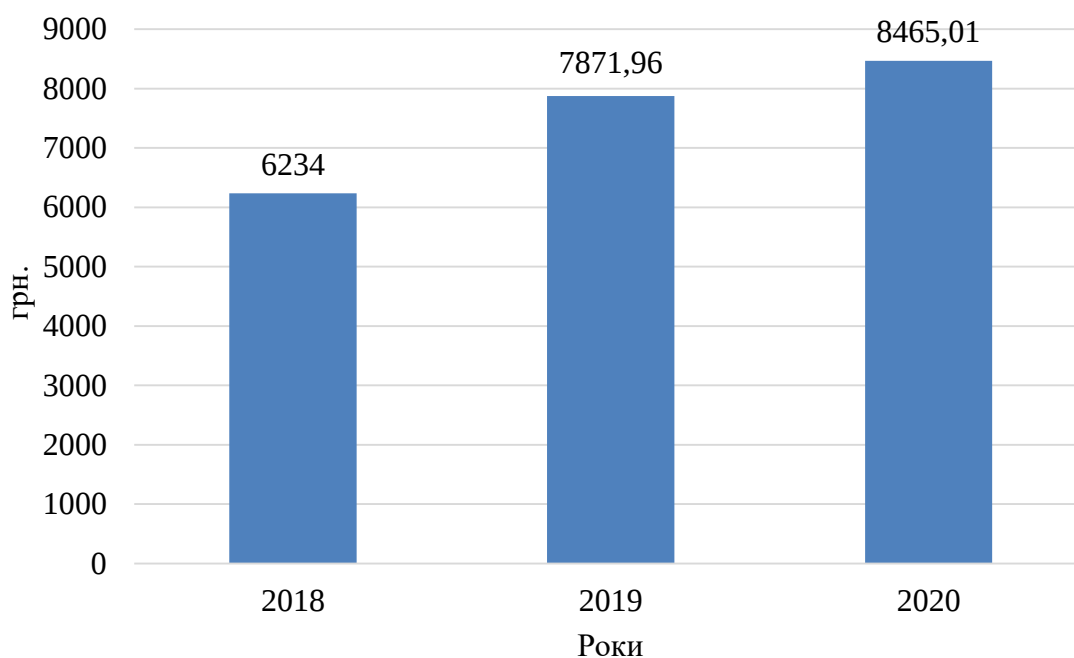


Рисунок 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр., грн.

Валовий прибуток, який формується шляхом різниці між отриманим чистим доходом та собівартістю, на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зменшується щорічно. У 2020 р. він складає 14578 тис. грн., що на 50132 тис. грн. менше за 2018 р. та на 6605 тис. грн. менше від 2019 р. Зменшується прибуток товариства від його основної діяльності.

Це негативно вплинуло на формування чистого прибутку, який протягом 2018-2020 рр. зменшується. У 2020 р. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» отримало чистий прибуток в розмірі 6463 тис. грн., що на 27413 тис. грн. менше за 2018 р. та на 4119 тис. грн. менше від 2019 р. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр. подана на рис. 2.7.

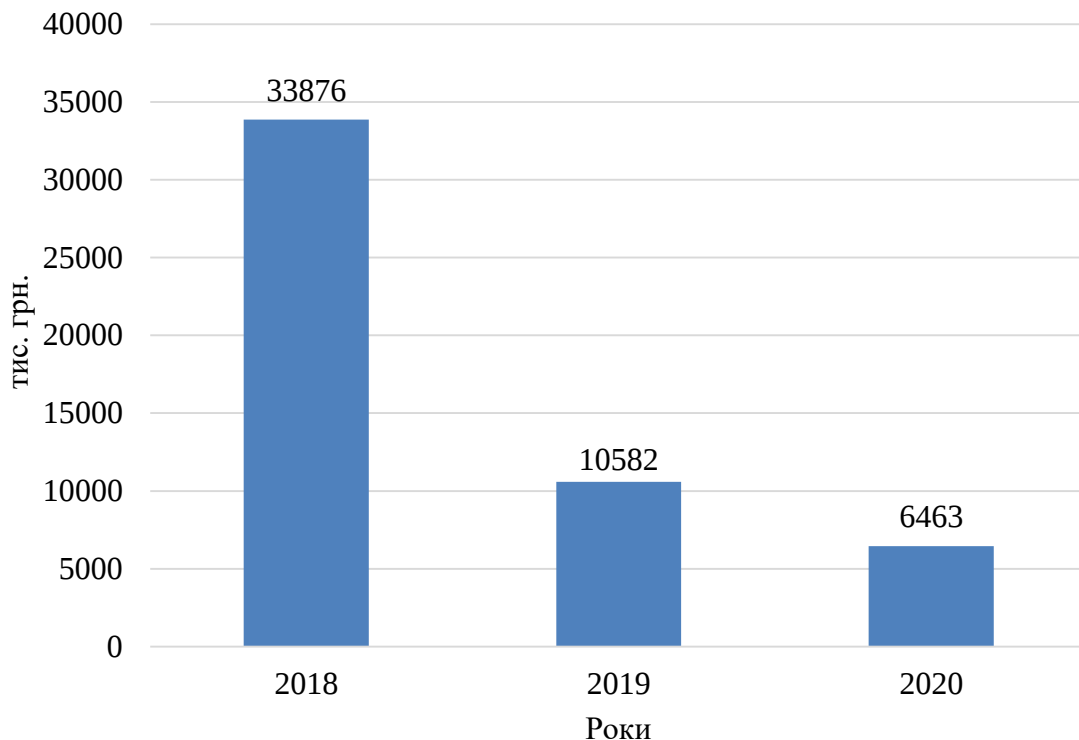


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Зниження розмірів чистого прибутку ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є негативним та свідчить про зниження ефективності виробничо-господарської діяльності

досліджуваного товариства. Для ТОВ «ПОЛТАВА-САД» необхідне вжиття заходів направлених на підвищення рівня прибутковості.

На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» спостерігається зростання коефіцієнту зносу, тобто тієї частини основних засобів, які є непридатними для використання. У 2020 р. коефіцієнт зносу основних засобів склав 0,59, що на 5,36 % більше за 2018-2019 рр. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» слід приділити у найближчі перспективі увагу оновленню основних засобів. На рис. 2.8 наведено динаміку коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

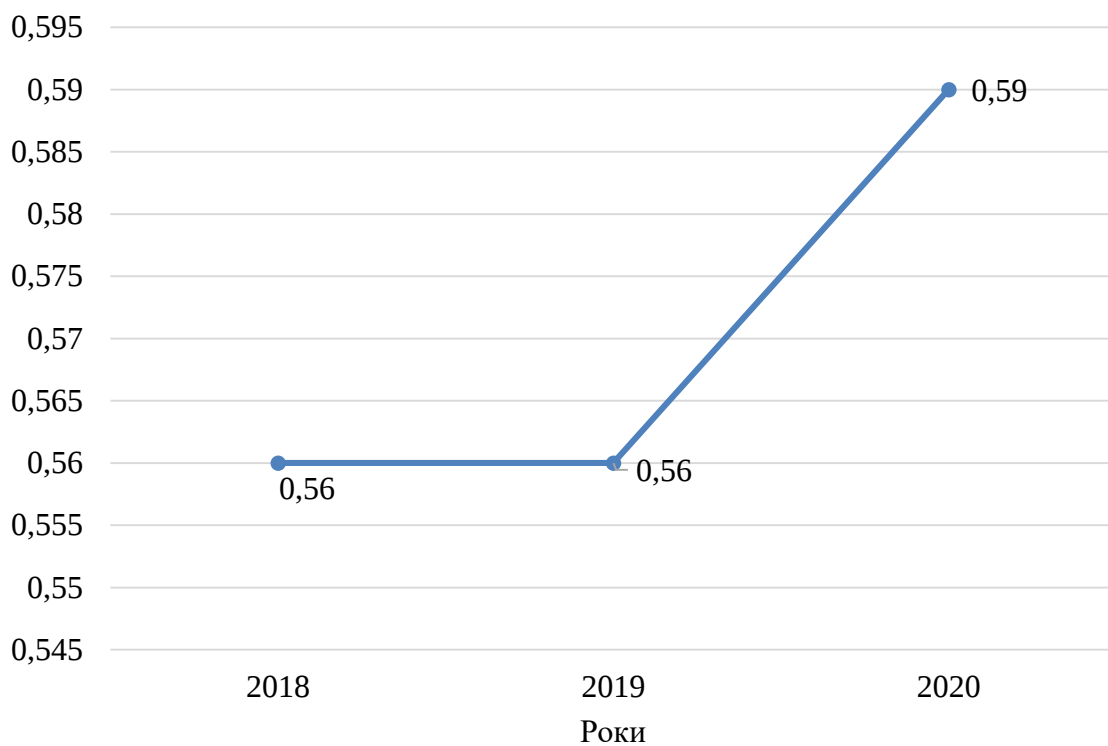


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Показник фондovіддачі, який характеризує ефективність використання основних засобів у 2020 р. склав 4,1 грн./грн., що на 3,93 грн./грн. менше за 2018 р. та на 0,15 грн./грн. більше за 2019 р. Це свідчить про те, що у 2020 р. основні засоби використовувалися більш ефективно, а ніж у 2019 р., але менш ефективно, ніж в

2018 р. Оскільки одиниця основних засобів у 2018 р. приносила 8 грн. доходу, а у 2020 р. всього лише 4 грн. Продуктивність основних засобів впала вдвічі порівнюючи 2018 р. та 2020 р.

Негативним є зростання операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2020 р. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» доводилося витратити 2,88 грн. на 1 грн. реалізованої продукції. Це є доволі високим показником та вищим на 35,85 % за 2018 р. Для товариство важливо знайти шляхи зниження обсягів споживання операційних витрат.

Усі розраховані показники рентабельності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр. мають чітку тенденцію щодо зниження. Це обумовлено загальним зменшенням отриманого прибутку. Динаміку показників рентабельності відображено на рис. 2.9.

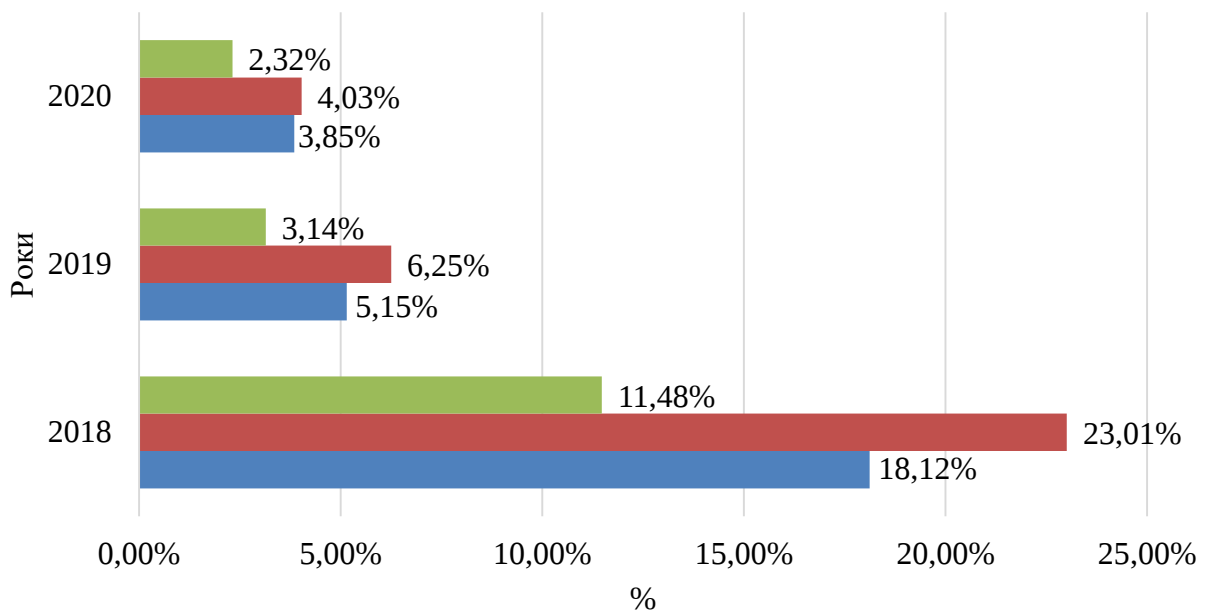


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» у 2018-2020 рр., %

Далі слід провести розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр., який відобразимо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року	Відхилення (+,-) звітнього періоду до	
				базового року 4-2	попереднього року 4-3
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,79	0,86	0,71	-0,08	-0,15
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,21	0,14	0,29	0,08	0,15
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,26	1,16	1,41	0,15	0,25
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	3,79	6,11	2,44	-1,35	-3,67
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,20	0,16	0,27	0,07	0,11
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,06	0	0,11	0,05	0,11
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	1,79	1,83	1,36	-0,43	-0,47
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,76	0,83	0,65	-0,11	-0,18
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,83	0,81	0,78	-0,05	-0,03
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,75	1	0,67	-0,08	-0,33

Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності свідчить про високий рівень фінансової самостійності ТОВ «ПОЛТАВА-САД». У 2020 р. даний коефіцієнт складав 0,71, що на 0,08 менше за базовий рік та на 0,15 менше від попереднього року. З цього можемо зробити висновок про те, що досліджуване товариство має високий рівень фінансової незалежності, який зменшується. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу на кінець звітнього року склав 0,29, що на 0,08 більше від базового року та на 0,15 більше від попереднього року. Це підтверджує зростання

залежності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» від позикового капіталу. Динаміка порівняння цих коефіцієнтів наведена на рис. 2.10.

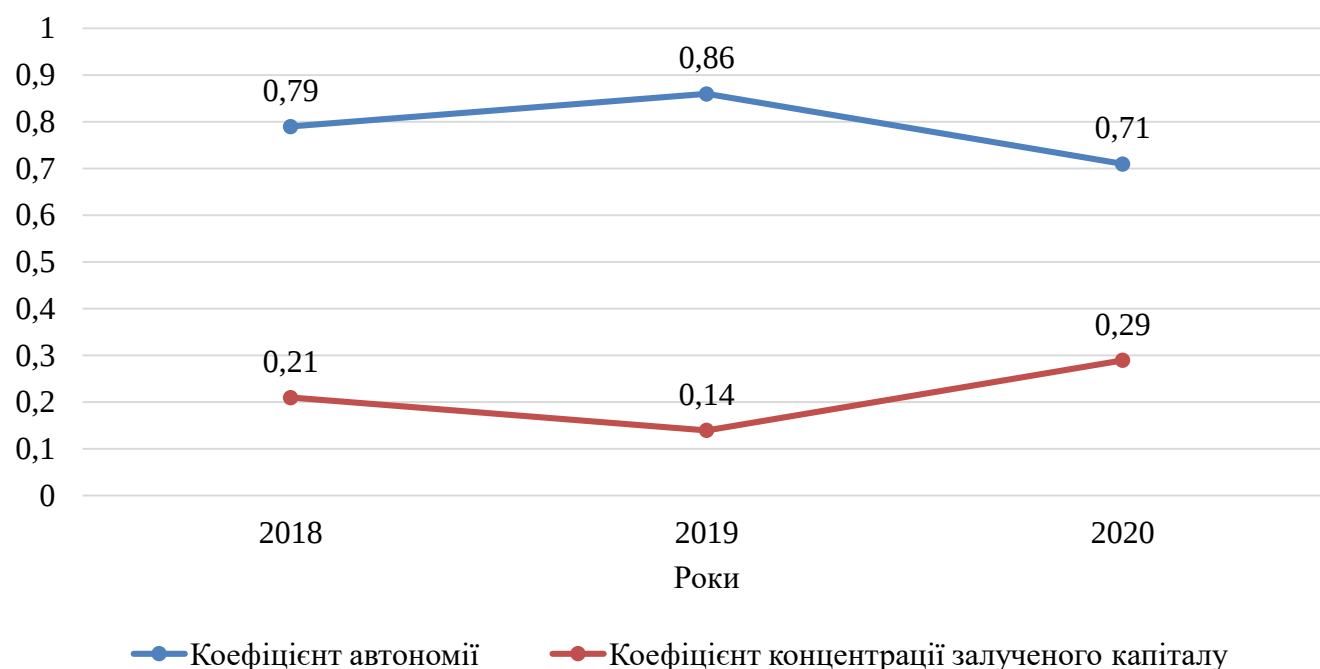


Рисунок 2.10 – Динаміка порівняння коефіцієнта автономії та концентрації залученого капіталу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

У звітному році 1,41 грн. активів ТОВ «ПОЛТАВА-САД» припадало на 1 грн. власного капіталу. Нормативним значенням цього показника є значення менше двох. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт фінансової залежності знаходиться у межах нормативного значення, але змінюється у негативну сторону. Для ТОВ «ПОЛТАВА-САД» важливо тримати під контролем рівень своєї фінансової незалежності шляхом нагромадження власного капіталу.

Коефіцієнт фінансування вказує на те, що у звітному році 2,44 грн. власного капіталу припадало на 1 грн. позикового капіталу. Такий рівень повністю відповідає нормативному значенню. У звітному році розмір власного капіталу більше, ніж вдвічі перевищує обсяги позикового капіталу. Утім роком раніше власний капітал переважав позиковий в шість раз.

У звітному році коефіцієнт заборгованості складав 0,27, що на 0,07 більше за 2018 р. та на 0,11 вище від показника 2019 р. Такі зміни свідчать про зростання фінансової заборгованості ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Проведений розрахунок також вказує на те, що досліджуване товариство у процесі господарської діяльності майже не залучає довгострокові кредити. Коефіцієнт їх залучення у звітному році склав 0,11, що на 0,05 та 0,11 більше від 2018-2019 рр. У 2019 р. товариство взагалі не залучало довгострокові кредити.

Коефіцієнт забезпечення запасів на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» протягом 2018-2020 рр. перевищувало нормативна значення 0,8. Це свідчить про те, що досліджуване товариство за рахунок власних коштів має можливість покрити потребу в потрібній кількості запасів.

Коефіцієнт забезпеченості обігових коштів ТОВ «ПОЛТАВА-САД» відповідає нормативному значенню, що вказує на зростання фінансової стійкості товариства. Товариство має можливість у 2020 р. фінансувати 65 % оборотних активів за рахунок власного капіталу. Динаміку цього показника наведено на рис. 2.11.

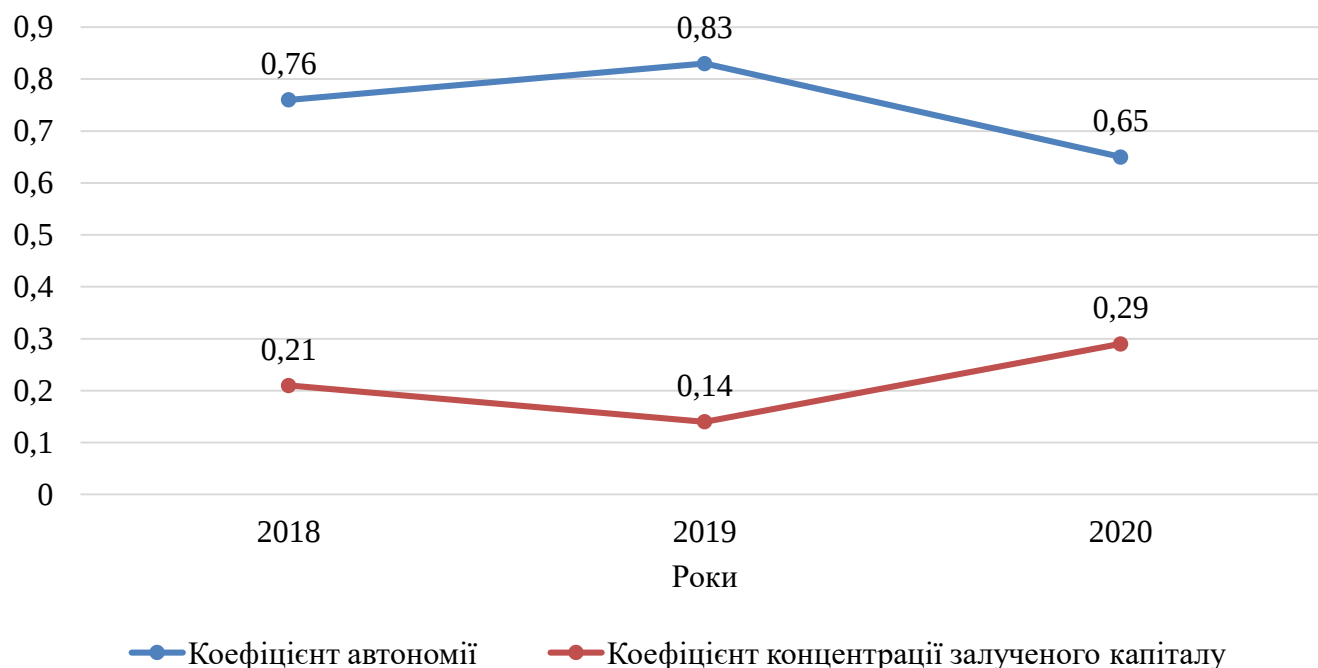


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнта забезпеченості обігових коштів ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості ТОВ «ПОЛТАВА-САД» наближається до одиниці. Це вказує на те, що позиковий капітал товариства формується переважно з короткострокових кредитів, термін погашення яких менше одного року.

Для ТОВ «ПОЛТАВА-САД» важливого значення мають показники платоспроможності, які дозволяють товариству своєчасно розраховувати по своїм зобов'язанням. У табл. 2.7 наведено аналіз цих показників за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018- 2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року	Відхилення (+,-) звітнього періоду до	
				базового року 4-2	попереднього року 4-3
Коефіцієнт покриття	5,52	5,96	4,34	-1,18	-1,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,18	3,25	2,26	-0,92	-0,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,62	1,02	0,44	-1,18	-0,58

ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має високий рівень платоспроможності, що дозволяє своєчасно розраховуватися по своїм платежам. Це позитивно впливає на ділову репутацію товариства та здатність залучати кошти інвесторів. Найбільш жорстким показником платоспроможності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який на кінець звітнього року складає 0,44, що на 1,18 менше за базовий рік та на 0,58 менше від попереднього року. Незважаючи на загальне зниження цього коефіцієнту, воно перебуває в межах нормативного значення. Коефіцієнт покриття ТОВ «ПОЛТАВА-САД» вказує на те, що оборотні активи товариства значно перевищують розміри поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є досить подібним до коефіцієнта покриття а вирахуванням запасів, які є досить складними у питанні конвертації у валюту. У звітному році значення цього коефіцієнта склало 2,26, що на 0,92 та 0,99 менше за 2018-2019 рр.

На рис. 2.12 наведено динаміку коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

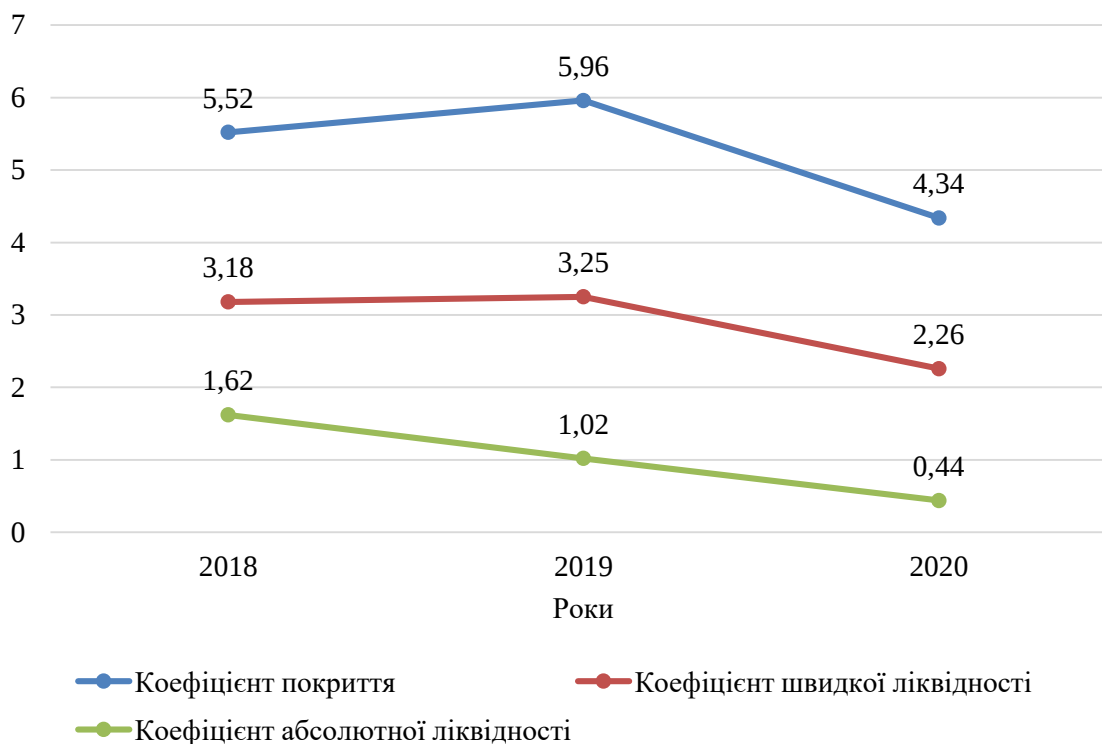


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

На даний час ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має високий рівень платоспроможності та має змогу своєчасно розраховуватися зі своїми кредиторами. Водночас за останні три роки рівень платоспроможності товариства суттєво знизився, тому ТОВ «ПОЛТАВА-САД» слід вживати заходів направлених на підвищення його рівня.

На сам кінець розрахуємо у табл. 2.8 узагальнюючі показники фінансової стійкості досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року
1.Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	135416	142003	113836
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів– Н2	146292	142003	133836
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	156746	155296	149126
4. Запаси – Н4	75697	77601	83459
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	59719	64402	30377
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	70595	64402	50377
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	81049	77695	65667

Для узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «ПОЛТАВА-САД» характерним є наступна нерівність: $E1, E2, E3 > 0$, що свідчить про абсолютну фінансову стійкість товариства. Досліджуване товариство за рахунок власних коштів має можливість повністю профінансувати виробничі потреби в запасах. Відтак, ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має високий рівень фінансової стійкості та позитивний фінансовий стан. Проте, якщо аналізувати в динаміці узагальнюючі показники фінансової стійкості, то помітне їх погіршення протягом 2018-2020 рр. Відтак, фінансовим службам ТОВ «ПОЛТАВА-САД» слід регулярно моніторити фінансовий стан товариства та вживати заходи направлені на його підвищення.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що ТОВ «ПОЛТАВА-САД» протягом 2018-2020 рр. значно погіршив фінансовий стан та свій рівень

прибутковості. На даний час ТОВ «ПОЛТАВА-САД» залишається прибутковим підприємством, але чистий прибуток знизився за аналізований період на 80,92 % та у 2020 р. складає 6463 тис. грн. Великою проблемою для товариства залишається високий знос основних засобів, що свідчить про необхідність його оновлення. Протягом 2018-2020 рр. результати діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» суттєво погіршилися. Головні причини цьому можуть критися у сфері управління персоналом. Тому далі проведемо аналіз сучасного стану кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

2.3 Аналіз кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

В умовах сьогодення головним резервом економічного зростання товариства, підвищення його конкурентоспроможності є персонал ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Від його роботи прямо залежить успіх чи невдача окремих бізнес-процесів, а також результатів діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД» в цілому. Нині не достатньо товариству вийти на ринок праці знайти персонал, що відповідає кваліфікаційним вимогам та заповнити вакантні посади. Щоб домогтися високопродуктивної праці від персоналу слід створити належні умови для їх праці, належним чином мотивувати, забезпечити високий рівень матеріально-технічного оснащення робочих місць, сформувати згуртований трудовий колектив, подбати про соціальний захист тощо. І лише забезпечивши все це ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зможе вимагати від свого персоналу ефективної праці, досягнення спільних цілей та виконання поставлених завдань. Усі ці завдання покладаються на кадрову політику, яка визначає основні напрямки та завдання сфери управління персоналом.

На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» кадрова політика, як і на будь-якому підприємстві є, але вона не задокументована. Відповідно до цього персонал не ознайомлений з основними її постулатами та прийшовши на роботу дізнається про особливості

управління персоналом виключно зі слів інших працівників. Часто це перешкоджає успішній адаптації персоналу, а також сприяє плинності кадрів. Адже, доволі часто після працевлаштування працівника виявляється, що його очікування з реаліями на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» не співпадають. У такому випадку товариство несе фінансові та часові витрати на пошук нового працівників. З цього можемо зробити висновок про те, що кадрова політика на товариства є неофіційною. Не затверджені правила та недоведені до широкого загалу є неефективними та існує висока ймовірність недотримання їх.

Головним за кадрову політику на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є HR-менеджер, який здійснює управління персоналом. Для нього на товаристві розроблена та затверджена посадова інструкція. Підпорядкований HR-менеджер особисто директору товариства. Метою кадрової політики на товариства є забезпечення ТОВ «ПОЛТАВА-САД» необхідною кількістю кваліфікованих кадрів у потрібний час та на цій основі формування потрібної для товариства поведінки персоналу. Основою кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є забезпечення виробництва товариства кваліфікованим управлінським та виробничим персоналом.

Головне у кадровій політиці досліджуваного товариства є набір працівників для заняття вакантних посад, тоді як завдання щодо мотивації персоналу, їх професійного навчання упускаються на другий план. Вважаємо це неправильно, так як сьогодні кадрова політика має набагато більший арсенал завдань.

Відзначимо, що HR-менеджер хоч і є головним у питанні кадрової політики на товаристві, але в управлінні персоналом беруть участь й керівники структурних підрозділів. Особисто HR-менеджер відповідає за прийом працівників, прогнозування реальної потреби в персоналі, їх офіційне працевлаштування, визначення системи преміювання, ведення обліку руху персоналу тощо. Він веде велику кількість паперової документації. Спеціалізованого програмного забезпечення, яке б полегшувало та автоматизувало роботу HR-менеджер на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» не має. Тому окремі процеси управління персоналом також

покладені на керівників структурних підрозділів, у яких працюють працівники. Виходячи з цього у табл. 2.9 наведено розподіл завдань між HR-менеджером ТОВ «ПОЛТАВА-САД» та іншими керівниками.

Таблиця 2.9 – Розподіл завдань між HR-менеджером ТОВ «ПОЛТАВА-САД» та іншими керівниками

Завдання	Керівники лінійних і функціональних підрозділів	HR-менеджер
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Фактично на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» роль HR-менеджера зводиться до прийняття потрібних працівників на роботу, проходження їх успішній адаптації, підготовки кадрового резерву на випадок звільнення працівників, планування ділової кар'єри, облік руху працівників, ведення особових справ, а також процесів переміщення і звільнення персоналу. Усі ж інші завдання у сфері управління персоналом реалізуються безпосередньо керівниками структурних підрозділів на місцях. Кадрова ж політика на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» документально не

зафіксована, а тому існує високий ризик того, що керівники структурних підрозділів керуються неоднаковими принципами при управлінні своїми підлеглими. Зазначене може призводити до появи різних конфліктів, невдоволення працівників тощо.

Що стосується типу кадрової політики, яка використовується на ТОВ «ПОЛТАВА-САД», то вона є відкритою та водночас пасивною. Відкритість проявляється у тому, що на товариство можуть працевлаштуватися працівники з зовнішніх джерел різного віку. На керівні посади при прийомі працівників ТОВ «ПОЛТАВА-САД» обирає персонал з вищою освітою, який має подібний досвід роботи не менше 2 років на аналогічній посаді (бажано на сільськогосподарському підприємстві). Що стосується виробничого персоналу, то на товариство можуть прийняти будь-яку охочу особу, навіть з середньою освітою. Кар'єрне зростання на досліджуваному товаристві можливе виключно при досягненні високих індивідуальних показників роботи конкретного працівника. Плани професійної кар'єри на товаристві не розробляються.

Навчання та розвиток персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зводиться до коучингу, відповідно до чого більш кваліфікований працівник навчає, допомагає професійно «вирости» іншому працівнику. У кожному структурному підрозділі за новоприйнятим працівником закріплюється наставник, який проводить короткострокове його навчання, ознайомлення з особливостями роботи, знайомством з трудовим колективом тощо.

Функції управління персоналом на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зводяться до пасивної кадрової політики. Так, як роботи з управління кадрами зводиться до виконання рутинних операцій, прогнозування чи передбачення розвитку подій не застосовується. Проблеми в управлінні трудовим ресурсами на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» вирішуються уже в період їх настання.

Для розуміння стану кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД», доцільно у табл. 2.10 розглянути характеристику та динаміку загальної структури персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2.10 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	21	18,58	25	21,74	22	17,46	(1,12)	(4,28)
у тому числі:								
Керівники	6	5,31	6	6,09	6	4,76	(0,55)	(1,33)
Спеціалісти	14	12,39	18	10,43	15	11,9	(0,49)	1,47
Технічні працівники	1	0,88	1	0,87	1	0,8	(0,08)	(0,07)
Виробничий персонал	92	81,42	90	78,26	107	82,54	1,12	4,28
Разом	113	100	115	100	126	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 управлінця	4,38	-	3,6	-	4,86	-	-	-

На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» трудовий склад формується з управлінського та виробничого персоналу. При цьому у 2020 р. зафіксована найбільша питома вага виробничого персоналу та водночас найменша управлінського. Це свідчить про те, що розширення штату відбувається переважно за рахунок виробничого персоналу. У 2020 р. частка управлінського персоналу складала 17,46 %, що на 1,12 % та 4,28 % менше за 2018-2019 рр. У свою чергу частка виробничого персоналу в звітному році складала 82,54 % та змінювалася обернено пропорційно до частки управлінського персоналу, тобто зростала.

Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.13.

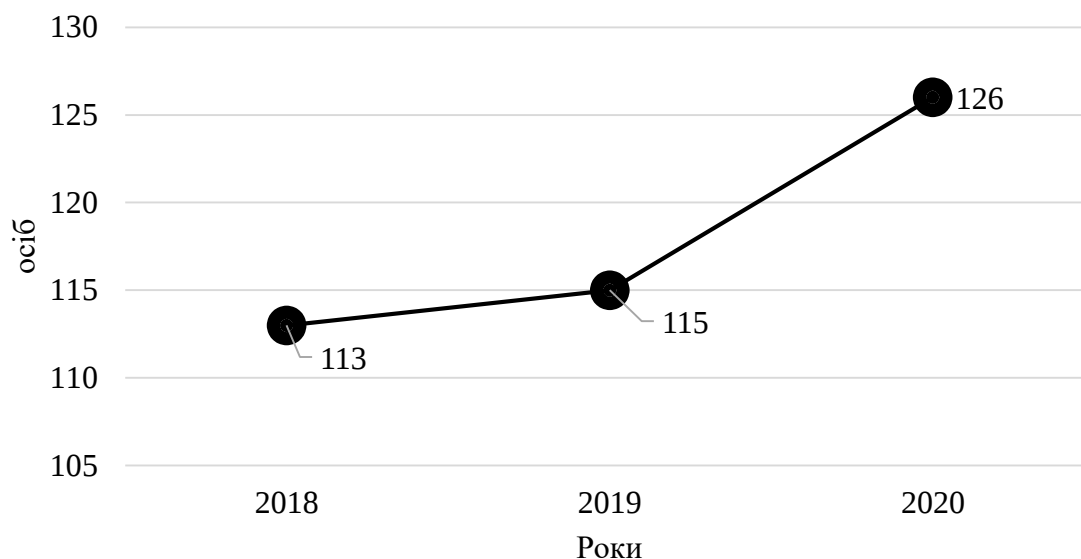


Рисунок 2.13 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «ПОЛТАВА-САД» у 2018-2020 рр., осіб

На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» працюють працівники різних вікових груп. У табл. 2.11 наведена вікова структура персоналу досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.11 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	17	15,04	17	14,78	35	27,78	12,74	13
25-49 років	39	34,51	40	34,78	34	26,98	(7,53)	(7,8)
50-59 років	38	33,63	39	33,91	38	30,16	(3,47)	(3,75)
60-65 років	12	10,62	12	10,43	14	11,11	(3,93)	(3,67)
Післяпенсійні роки	7	6,19	7	6,09	5	3,97	(2,22)	(2,12)
Разом	113	100	115	100	126	100	х	х

На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» прослідковується тенденція зменшення частки працівників більш старших вікових груп з одночасним зростанням молоді серед працюючих. Найбільше питому вагу займають працівники віком 50-59 років, частка яких у 2020 р. складала 30,16 %, що на 3,47 % менше за 2018 р. та на 3,75 % менше за 2019 р. У 2020 р. суттєво зросла чисельність молоді віком 15-24 років з 17 осіб до 35 осіб. Відтак, питома вага молоді на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» становила 27,78 %, що на 12,74 % більше за 2018 р. та на 13 % більше за 2019 р. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» почало активно співпрацювати з закладами освіти, беручи одразу після завершення навчання студентів, проводиться їх навчання й найкращих залишає на роботі. Зокрема, на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» працює велика кількість випускників Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Вважаємо, що політика ТОВ «ПОЛТАВА-САД» щодо залучення молоді є виправданою. Адже, саме молодь є найбільш перспективною та виступають головними генераторами креативних ідей.

У табл. 2.12 наведено характеристику та динаміку освітньої структури персоналу товариства.

Таблиця 2.12 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	45	39,82	42	36,52	7	5,56	(34,26)	(30,96)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	35	30,97	37	32,17	69	54,76	23,79	22,59

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	13	11,5	15	13,04	29	23,02	11,52	9,98
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	20	17,7	21	18,26	21	16,67	(1,03)	(1,59)
Разом	113	100	115	100	126	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» спостерігається поліпшення освітньої структури персоналу за рахунок збільшення чисельності працівників з вищою освітою бакалавра та зменшення працюючих, які мають середню освіту. У 2020 р. частка працюючих з середньою освітою склала 5,56 %, що на 34,26 % менше від 2018 р. та на 30,96 % менше за 2019 р. Водночас питома вага працівників з спеціальною професійною підготовкою робітників у 2020 р. становила більше половини усіх працюючих. Саме ця категорія працівників домінує на ТОВ «ПОЛТАВА-САД», до яких відноситься виробничий персонал.

Частка працівників з вищою освітою «бакалавра» у 2020 р. склала 23,02 %, що на 11,52 % більше за 2018 р. та на 9,98 % більше від 2019 р. Така тенденція є позитивною. На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» заохочують працівників до отримання вищої освіти. Кількість працівників з вищою освітою «магістра» протягом 2019-2020 рр. була незмінною та складала 21 особу, що на 1 особу більше за 2018 р.

У табл. 2.13 наведено характеристику персоналу товариства за статтю працюючих.

Таблиця 2.13 – Характеристика персоналу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага) по роках, осіб			Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019
Чоловіки	76	77	84	67,26	66,96	66,67	(0,59)	(0,29)
Жінки	35	38	42	32,74	33,04	33,33	0,59	0,29
Разом	113	115	126	100	100	100	х	х

ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має стабільну структуру персоналу за статтю працюючих, у якій домінують чоловіки. Це обумовлено специфікою роботи товариства, де потрібні здебільшого чоловіки, що виконують важку виробничу працю. Протягом 2018-2020 рр. частка чоловіків коливається у межах 66-68 %. У свою чергу частка жінок змінюється у межах 32-34 %. При цьому частка чоловіків щорічно зменшується, тоді як питома вага жінок зростає.

У табл. 2.14 наведено характеристику та динаміку показників руху персоналу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.14 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	Кіль-кість, осіб	Пито-ма вага, %	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Облікова чисельність працівників, осіб з них жінки	113 35	100 32,74	115 38	100 33,04	126 42	100 33,33	х 0,59	х 0,29

Продовж. табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Звільнено працівників, осіб	35	100	38	100	46	100	x	x
з них:								
- за власним бажанням	35	100	38	100	46	100	x	x
- скорочення штату	-	-	-	-	-	-	-	-
- за порушення дисципліни	-	-	-	-	-	-	-	-
Кількість відпр. год. протягом року, люд.-год.	226000	92,92	230000	92,98	252000	93,31	0,39	0,33
Кількість втрачених год. протягом року, люд.-год.	17232	7,08	17360	7,02	18064	6,69	(0,39)	(0,33)

Кількість звільнених на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зростає щороку з 35 осіб у 2018 р. до 46 осіб на кінець 2020 р. Усі звільнені були за власним бажанням, що пов'язано з недостатньо високою заробітною платою. Окремі працівники звільнилися та виїхали в сусідні держави на заробітки, ще декілька змушені були змінювати місце проживання, іншим запропонували більш кращі умови праці на інших підприємствах.

Позитивним є зростання частки відпрацьованих годин протягом року, а також зменшення кількості втрачених годин. Питома вага перших у 2020 р. склала 93,31 %, що на 0,39 % та 0,33 % більше за 2018-2019 рр. Питома вага кількості втрачених годин у 2020 р. знизилася на 0,39 % та 0,33 % порівняно з 2018-2019 рр. відповідно. На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» фонд робочого часу став використовуватися більш ефективно.

У табл. 2.15 наведено динаміку показників плинності кадрів на ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Таблиця 2.15 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) у в.п. 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,25	0,28	0,36	0,11	0,08
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,31	0,33	0,37	0,06	0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,31	0,33	0,37	0,06	0,04
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,05	0,08	0,1	0,05	0,02

Аналізуючи показники плинності кадрів слід звернути увагу на рівні значення коефіцієнтів вибуття персоналу та плинності кадрів. Це обумовлено тим, що усі звільнені працівники на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» були за власним бажанням. Негативною є тенденція зростання цих коефіцієнтів з 0,31 у 2018 р. до 0,37 на кінець 2020 р. Коефіцієнт поновлення персоналу також має тенденцію щодо зростання з 0,25 до 0,36 за 2018-2020 рр. Зростання цього коефіцієнту обумовлено залученням більшої кількості нових працівників внаслідок заміни звільнених та розширення трудового штату. Також велика кількість звільнених обумовлено сезонним характером роботи на ТОВ «ПОЛТАВА-САД». На період зими працівники, які працювали на тракторах та комбайнах звільняються та стають на облік до центру зайнятості. Повертаються працювати уже на весняні польові роботи, які передбачають підготовку землі до нового посіву. Така схема роботи з працівниками традиційна для більшості сільськогосподарських підприємств.

На результати роботи товариства прямо впливає рівень оплати праці. Наукою та практикою менеджменту встановлено, що заробітна плата виступає одним з головних мотивуючих чинників впливу на поведінку працівників. У табл. 2.16 наведено структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.16 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2020 р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Фонд заробітної плати всього	8453,3	100	10863,3	100	12799,1	100	4345,8	х	1935,8	х
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	6327,2	74,85	7723,1	71,1	9523,1	74,41	3195,9	(0,45)	1800	3,31
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	2126,1	25,15	3140,2	28,91	3276	25,6	1149,9	0,45	135,8	(3,31)
З нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	523,3	6,19	987,6	9,09	1101	8,6	577,7	2,41	113,4	(0,49)
- премії за виробничі результати	1602,8	18,96	2152,6	19,82	2175	16,99	572,2	(1,97)	22,4	(2,83)
1.3 Інші виплати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Загальний фонд заробітної плати ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має тенденцію щодо зростання. У 2020 р. його розмір становив 12799,1 тис. грн., що на 4345,8 тис. грн. більше за 2018 р. та 1935,8 тис. грн. більше від 2019 р. Його зростання обумовлено як збільшенням чисельності працюючих, так і підвищенням рівня заробітної плати працюючих. Щорічно зростає встановлений на державному рівні розмір мінімальної заробітної плати й це суттєво впливає й на фонд заробітної плати ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Основна частка фонду оплати праці припадає на фонд основної заробітної плати. У 2002 р. його питома вага складала 74,41 %, що на 0,44 % менше від 2018 р., але на 3,31 % більше за 2019 р.

Слід зазначити, що крім виплати заробітної плати та премії на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» поширена й нематеріальна складова мотивації. Так, на

товаристві організовується безкоштовна розвозка працівників до дому особистим автобусом ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Це дозволяє працівникам економити на транспорті при транспортуванні до роботи та підвищує рівень задоволеності їх працею.

Також на території ТОВ «ПОЛТАВА-САД» відкрита власна їдальня для співробітників товариства. У ній усі співробітники мають можливість щоденно безкоштовно отримати обід. Для працівників, які працюють у полі організовується доставка їжі на поля газеллю.

Щороку на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» обирається працівник року. Кожен керівник структурного підрозділу висуває одного номінанта з підлеглих його працівників. У службовій записці він пояснює свій вибір та головні здобутки працівника за попередній рік. Після цього вищий менеджмент ТОВ «ПОЛТАВА-САД» обирає переможця та нагороджує його безкоштовним оздоровленням на лікувальному курорті «Миргородкурорт».

На ТОВ «ПОЛТАВА-САД» вживається ряд заходів у сфері кадрової політики. Проте, більшість з них є не системними, відсутня задокументована кадрова політика, не визначені для усіх керівників правила управління персоналом, відсутня цілеспрямована політика навчання та розвитку персоналу, реагування на проблеми вживаються уже при їх настанні, що не дозволяє заздалегідь передбачати їх тощо.

Для остаточної оцінки кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» використаємо тест Деніеля Денісона. Згідно даного тексту рівень кадрової політики можна визначити шляхом анкетування співробітників. У додатку Д наведено приклад анкети, у якій співробітниками товариства пропонується відповісти на 29 питань. Кожному з них присвоїти бал «від 1 до 10 балів, де 10 – повністю відповідає твердженню, а 1 – повністю не відповідає дійсності». У опитуванні взяла участь 42 працівників різних рівнів. Результати оцінки кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за тестом Деніеля Денісона представлено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Результати оцінки кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»
за тестом Деніеля Денісона

№	Твердження	Середній бал
1	В нашій компанії новим працівникам надається можливість опанувати спеціальність	6,8
2	У нас є чіткі інструкції та правила поведінки всіх категорій працівників для всіх працівників	4,4
3	Наша робота чітко та детально організована	8,1
4	Система заробітної плати не викликає у нас нарікань	6,6
5	У нас, будь який працівник, в якого є бажання, може опанувати нову спеціальність	5,5
6	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій	6,2
7	У нас приймаються своєчасні й ефективні рішення	7,9
8	Прагнення й ініціатива у нас заохочується	8,8
9	У нашій компанії налагоджена раціональна та справедлива система підвищення	6,8
10	У нас заохочуються різноманітні форми та методи комунікацій (ділові контакти, наради, інформаційні роздруківки і ін.)	7,8
11	Наші працівники беруть участь в прийнятті рішень	7,2
12	Ми підтримуємо хороші взаємовідносини один з одним	8,8
13	Робочі місця в нас облаштовані	8,5
14	У нас є перебої в отриманні внутрішньо підприємницької інформації	6,5
15	У нас організована професійна (продумана) оцінка діяльності працівників	6,1
16	Взаємовідносини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	6,9
17	Все, що потрібно для роботи, у нас завжди є під рукою	6,6
18	У нас заохочується двостороння комунікація	7,4
19	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виключення	6,1
20	У нас проявляється увага до індивідуальних особливостей працівників	4,5
21	Робота для мене цікава	7,5
22	На нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення майстрів і бригадирів до керівництва	4,6
23	Конфліктні ситуації у нас допускаються з урахуванням усіх реальних обставин	6,6
24	Прагнення до роботи в нас всіляко заохочується	7,1
25	Трудове навантаження в нас оптимальне	5,1
26	У нас практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління	5,9
27	У наших підрозділах панує кооперація і взаємоповага між працівниками	6,0
28	Наше підприємство постійно націлене на нововведення	9,5
29	Наші працівники відчувають гордість за свою компанію	8,9
Разом		198,7

Загальна оцінка кадрової політики за тестом Деніеля Денісона на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» отримала 198,7 балів. Жодне з тверджень не було оцінено за

найвищим балом. Проблемні зони у сфері кадрової політики існують та вимагають усунення. Для визначення рівня управління кадровою політикою ТОВ «ПОЛТАВА-САД» скористаємося шкалою наведеною у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Шкала визначення ефективності кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Рівень ефективності	Кількість балів
Високий рівень	261 - 290
Достатній рівень	175 - 260
Середній рівень	115 - 174
Низький рівень	0-115

Відповідно до даної шкали можемо констатувати, що для ТОВ «ПОЛТАВА-САД» характерний достатній рівень ефективності кадрової політики. Це свідчить про те, що робота з кадрами на товаристві знаходиться на достатньому рівні, але існують проблеми, що не дозволяють їй перейти на високий рівень. В умовах сьогодення ТОВ «ПОЛТАВА-САД» слід постійно рухатися вперед та удосконалюватися. Для цього слід підвищувати рівень кадрової політики товариства. На рис. 2.14 систематизуємо основні проблеми існуючої кадрової політики.

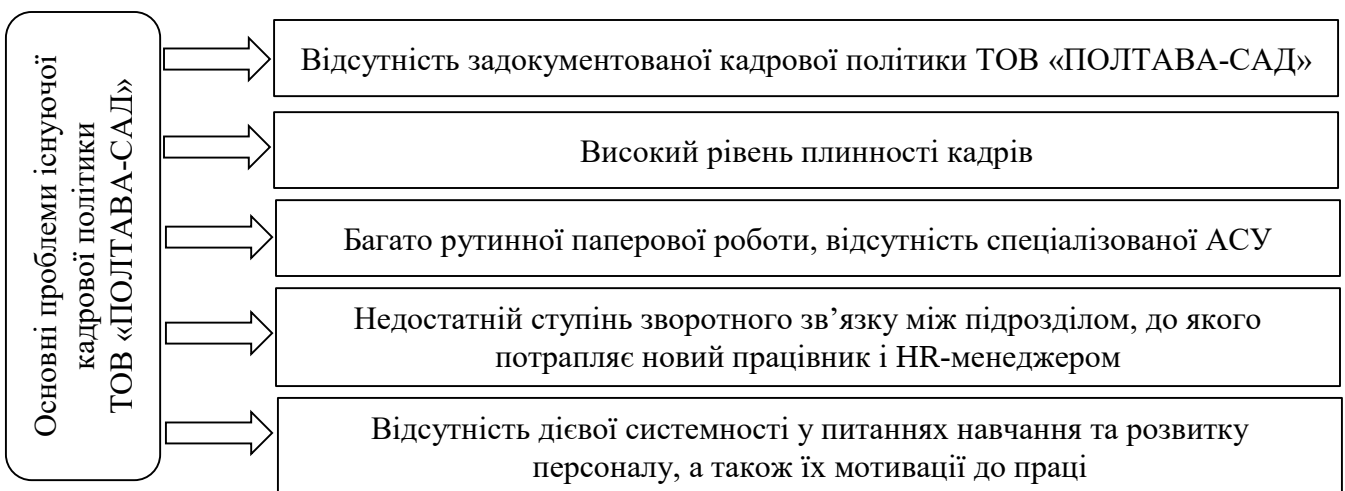


Рисунок 2.14 – Основні проблеми існуючої кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

З метою підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» слід усувати виявлені вище проблеми. Їх вирішення дозволить підвищити продуктивність праці працівників, поліпшити ефективність їх праці, сформувати атмосферу позитивно морально-психологічного клімату тощо. Усе це в підсумку позитивно вплине на кінцеві результати роботи ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Таким чином, за кадрову політику на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» відповідає HR-менеджер. Роль останнього зводиться до виконання рутинних кадрових операцій. У питанні управління персоналом беруть участь керівники усіх структурних підрозділів. Трудовий штат товариства формує 126 співробітників. Проведена оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за допомогою тесту Деніеля Денісона показала, що вона знаходиться на достатньому рівні. Для переходу на більш високий рівень слід вирішити існуючі проблеми, а саме: відсутність задокументованої кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД», високий рівень плинності кадрів, багато рутинної паперової роботи, відсутність спеціалізованої АСУ, недостатній ступінь зворотного зв'язку між підрозділом, до якого потрапляє новий працівник і HR-менеджером, а також відсутність дієвої системності у питаннях навчання та розвитку персоналу, а також їх мотивації до праці.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД». За результатами чого зроблено такі висновки.

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД», яке функціонує у сільськогосподарській галузі та займається вирощуванням моркви, картоплі, соняшника та гарбузів. Управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД» здійснюється загальними зборами учасників, які приймають стратегічні рішення. Виконавчим органом управління є директор ТОВ «ПОЛТАВА-САД», який

підзвітний загальним зборам учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу управління здійснює ревізійна комісія. На даний момент організаційною структурою управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД» передбачено усі ключові посади та розширення штату в майбутньому керівництвом товариства не планується.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Встановлено, що ТОВ «ПОЛТАВА-САД» протягом 2018-2020 рр. значно погіршив фінансовий стан та свій рівень прибутковості. На даний час ТОВ «ПОЛТАВА-САД» залишається прибутковим підприємством, але чистий прибуток знизився за аналізований період на 80,92 % та у 2020 р. складає 6463 тис. грн. Великою проблемою для товариства залишається високий знос основних засобів, що свідчить про необхідність його оновлення.

3. Проаналізовано кадрову політику ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Встановлено, що за кадрову політику на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» відповідає HR-менеджер. Роль останнього зводиться до виконання рутинних кадрових операцій. У питанні управління персоналом беруть участь керівники усіх структурних підрозділів. Трудовий штат товариства формує 126 співробітників. Проведена оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за допомогою тесту Деніеля Денісона показала, що вона знаходиться на достатньому рівні. Для переходу на більш високий рівень слід вирішити існуючі проблеми, а саме: відсутність задокументованої кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД», високий рівень плинності кадрів, багато рутинної паперової роботи, відсутність спеціалізованої АСУ, недостатній ступінь зворотного зв'язку між підрозділом, до якого потрапляє новий працівник і HR-менеджером, а також відсутність дієвої системності у питаннях навчання та розвитку персоналу, а також їх мотивації до праці.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи запропонуємо шляхи удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

3.1. Напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Головним ресурсом ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є персонал, який відіграє життєво важливу роль для товариства. З метою більш ефективного управління персоналом пропонуємо вдосконалити кадрову політику досліджуваного товариства. Адже, проведений аналіз дозволив виявити її недосконалість, що свідчить про наявність резервів щодо підвищення ефективності роботи персоналу. Основні напрями вдосконалення кадрової політики товариства повинні бути спрямованими на усунення виявлених проблем (див. рис. 2.10).

Основою метою впроваджуваних змін повинно стати підвищення ефективності використання персоналу, що забезпечить загальне зростання прибутків досліджуваного товариства. Шляхом використання різних інструментів впливу на персонал ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має змогу заохочувати їх до високопродуктивної праці, більш економного використання ресурсів, підвищення зацікавленості в досягненні спільних цілей та багато чого іншого. Щоб цього всього домогтися досліджуване товариство потребує наявності ефективної кадрової політики. На даний час же на товаристві не має жодних положень про кадрову політику, тому HR-менеджер, а також керівники структурних підрозділів мають можливість на власний розсуд реагувати на різні кадрові ситуації. Відповідно такий підхід не сприяє ефективному використанню персоналу, а тому вимагає зміни та удосконалення.

Відповідно до існуючих проблем кадрової політики на рис. 3.1 запропонуємо напрями її вдосконалення на ТОВ «ПОЛТАВА-САД».



Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Наведені вище напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» спрямовані передусім на усунення найбільш гострих існуючих проблем. Передбачається, що із їх впровадженням ТОВ «ПОЛТАВА-САД» вдасться

поліпшити взаємовідносини з персоналом, підвищити їх лояльність, а також на цій основі забезпечити приріст прибутків.

Ключовим напрямком вдосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є розробка положень «Про кадрову політику». Адже, через відсутність цього документу на товаристві виникають різні колізії при управлінні персоналом. Виходить парадоксальна ситуація, за якою не має єдиних правил управління персоналом. Як наслідок керівники структурних підрозділів мають право самостійно визначати як поводитися з персоналом, реагувати на різні ситуації тощо. Тому для вирішення зазначеної проблеми перш за все необхідно розробити положення «Про кадрову політику». Це буде основним документом, який визначатиме політику управління персоналом, формуватиме сукупність правил та цінностей у сфері відносин з персоналом.

Для розробки положень «Про кадрову політику» передусім необхідно визначити особу, яка відповідатиме за це. Вважаємо, що на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» ці завдання повинні бути покладені на HR-менеджера, який є компетентним у питанні управління персоналом. Водночас він повинен консультуватися з директором товариства та узгоджувати з ним основні статті даного положення. Для початку необхідно розробити первинний варіант кадрової політики та подати на розгляд вищому менеджменту. Уже після розгляду вони HR-менеджеру нададуть свої рекомендації та схвалять кінцевий проект. Також пропонується проводити опитування працівників ТОВ «ПОЛТАВА-САД» на предмет визначення окремих ключових аспектів кадрової політики. Це дозволить максимально узгодити інтереси товариства та працівників й на основі цього отримати максимальний ефект.

Безпосередньо процес формування кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» можна відобразити у 3 етапи: нормування, програмування, а також моніторинг персоналу. На кожному з даних етапів HR-менеджеру слід провести великий обсяг роботи та здійснити декілька заходів. У табл. 3.1 наведемо пропонований процес формування кадрової політики досліджуваного товариства.

Таблиця 3.1 – Пропонований процес формування кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

№	Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 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	Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3	Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	Провести аналіз стану кадрового потенціалу. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Після того, як положення «Про кадрову політику» досліджуваного товариства будуть розроблені необхідно про це проінформувати персонал, ознайомити його з основними правилами управління персоналом, а також вимогами, які висуваються до працівників. Важливо, щоб кожен працівників від найвищого до найнижчого

рівня мав змогу ознайомитися з положенням «Про кадрову політику». Його пропонується зробити у двох форматах: паперовому та електронному. Другий екземпляр буде направлений на електронну пошту кожного з співробітників.

Сам такий захід як ознайомлення працівників з положеннями «Про кадрову політику» приверне їх увагу та підвищить рівень задоволеності саме ставленням з боку вищого керівництва до них. Також наявність даних положень дозволить ТОВ «ПОЛТАВА-САД» перейти від реактивної кадрової політики, коли товариству доводилося реагувати уже на негативні ситуації в сфері управління персоналом, до активної. Остання передбачає наявність чітко визначеної програми дій щодо персоналу.

Положення «Про кадрову політику» являє собою розроблений документ, який визначає систему правил до управління персоналом ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Ці положення для кожного підприємства є індивідуальними в залежності від його можливостей, а також складу персоналу і його потреб. На рис. 3.2 наведемо запропоновану структуру положення «Про кадрову політику».



Рисунок 3.2 – Запропонована структура положення «Про кадрову політику» на ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Розділ 1 включатиме загальні положення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД». У ній буде відображена мета та завдання кадрової політики досліджуваного товариства.

У розділі 2 будуть визначені основні принципи управління персоналом, які використовуватимуться на ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Також у даних положеннях визначатиметься коло обов'язків керівників структурних підрозділів, які компетентності в питаннях управління персоналом.

Розділ 3 положення «Про кадрову політику» на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» буде найбільш широким та включатиме основні складові кадрової політики, такі як: планування, пошук та адаптація персоналу, оцінка роботи працівників, формування кадрового резерву, персональне навчання та розвиток, компенсаційний пакет (оплата праці, премії), звільнення, комунікації та просування персоналу. Відповідно у даному розділі будуть визначені аспекти ключових напрямків кадрової політики та визначені єдині правила поведінки.

Важливим завданням ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як відповідального роботодавця є формування лояльності персоналу, його відданості товариству. Для цього у розділі 4 слід визначити конкретний перелік заходів, які будуть реалізовані товариством для формування лояльності співробітників.

У 5 розділі слід визначити комплекс заходів направлених на формування корпоративної політики, підтримки встановлених традицій. Передбачається, що це забезпечуватиме єдність персоналу для досягнення спільних цілей, поліпшення відносин всередині колективу тощо. У прикінцевих положеннях зазначаються відповідальні особи за реалізацію кадрової політики, міра відповідальності за порушення встановлених правил.

Відтак пропонована структура положення «Про кадрову політику» на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» включатиме основні сфери управління персоналом. Це дозволить систематизувати кадрову політику, забезпечити перехід до найвищого проактивного рівня, встановити єдині правила поведінки тощо.

Іншою вагомою проблемою на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є висока перевантаженість HR-менеджера. Він фактично один відповідає за сферу управління персоналом та фізично не встигає виконувати увесь покладений обсяг роботи на нього. Основною причиною цієї ситуації є високий рівень паперової роботи, використання лише стандартного програмного забезпечення такого як MS Word та MS Excel. Ці прикладні програмні пакети є стандартними та використовуються усіма фахівцями. HR-менеджеру при роботі у них доводиться витратити велику кількість часу, адже більшість даних вводиться вручну. Оперативні реакції HR-менеджера на виникнення можливих проблем у сфері управління персоналом доволі низька. Він реагує на більшість подій не на етапі виявлення перших симптомів, а уже змушений ліквідувати негативні наслідки. З метою зміни ситуації пропонуємо впровадити спеціалізоване програмне забезпечення SAP SuccessFactors. Основною метою такого заходів є автоматизація основних кадрових процесів на ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Можливості SAP SuccessFactors наведемо на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Можливості SAP SuccessFactors

З наведених можливостей можемо констатувати, що впровадження SAP SuccessFactors значно полегшить роботу HR-менеджера та розвантажить його від виконання рутинних дій. Додатковою перевагою SAP SuccessFactors є вбудована функція аналітики, що служить для підтримки прийняття кадрових рішень. За умов використання SAP SuccessFactors HR-менеджеру не потрібно буде витрачати години на проведення оцінки ефективності кожного окремого співробітника та нараховувати заробітну плату. Лише введення початкових даних, якими є ПІП працівника та його результатів роботи дозволить SAP SuccessFactors самостійно нарахувати розмір заробітної плати з можливими преміями, передбачуваними надбавками та штрафами. Великою перевагою SAP SuccessFactors є можливість проектування у ній системи оплати праці як для виробничого, так й управлінського персоналу. Відповідно до якої й буде нараховуватися заробітна плата. Функціонал можливостей SAP SuccessFactors дозволяє експериментувати з системою оплати праці, вносити зміни в неї, а програма сама буде розраховувати ефективність при різних варіантах та визначатиме найбільш ефективну як з позиції співробітника, так і досліджуваного товариства.

На підставі цього можемо констатувати, що SAP SuccessFactors є незамінним рішенням для підвищення ефективності кадрової роботи. З даною програмою й ефективність кадрової політики суттєво підвищиться за рахунок зростання якості прийнятих кадрових рішень. SAP SuccessFactors не замінить повністю HR-менеджера, але суттєво полегшить його роботу й служитиме додатковим інструментарієм.

Таким чином, з метою удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» запропоновано розробити та впровадити положення «Про кадрову політику», впровадити програму SAP SuccessFactors, а також поліпшити систему мотивацію персоналу. Передбачається, що саме впровадження наведених вище напрямків дозволить усунути виявлені проблеми кадрової політики та підвищити її ефективність. Положення «Про кадрову політику» забезпечать регламентацію

процесів кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» та створить єдині правила управління персоналом. Вони включатимуть основні положення кадрової політики та міститимуть головні рекомендації. Впровадження програми SAP SuccessFactors обумовлено високим рівнем перевантаження HR-менеджера та потребує в підтримці прийняття кадрових рішень. Система мотивація є основою будь-якої кадрової політики, так як вона здатна впливати на поведінку персоналу та викликати зацікавленість в досягненні поставлених цілей. Саме від того, як поставлена система мотивації на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» залежатимуть результати роботи персоналу. Тому в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи запропонуємо заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як основи його кадрової політики

3.2 Заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як основи його кадрової політики

Центральною ланкою кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є система мотивації праці. Саме від її стану залежить поведінка персоналом, рівень віддачі, продуктивність праці та багато інших ключових показників, які впливають на кінцевий результат роботи досліджуваного товариства. Тим більше потреба в удосконаленні існуючої системи мотивації праці на досліджуваному товаристві викликана незадоволеністю нею з сторони працівників. Адже, за результатами опитування в п.п. 2.3 встановлено, що існуюча система мотивації не стимулює персонал до продуктивної роботи.

Відтак, система мотивації праці персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» вимагає трансформації з метою урахування реальних потреб працівників та підвищення на цій основі їх зацікавленості у досягненні кінцевих результатів роботи як особистих, так і кінцевих.

На рис. 3.4 запропонуємо оновлену систему мотивації персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

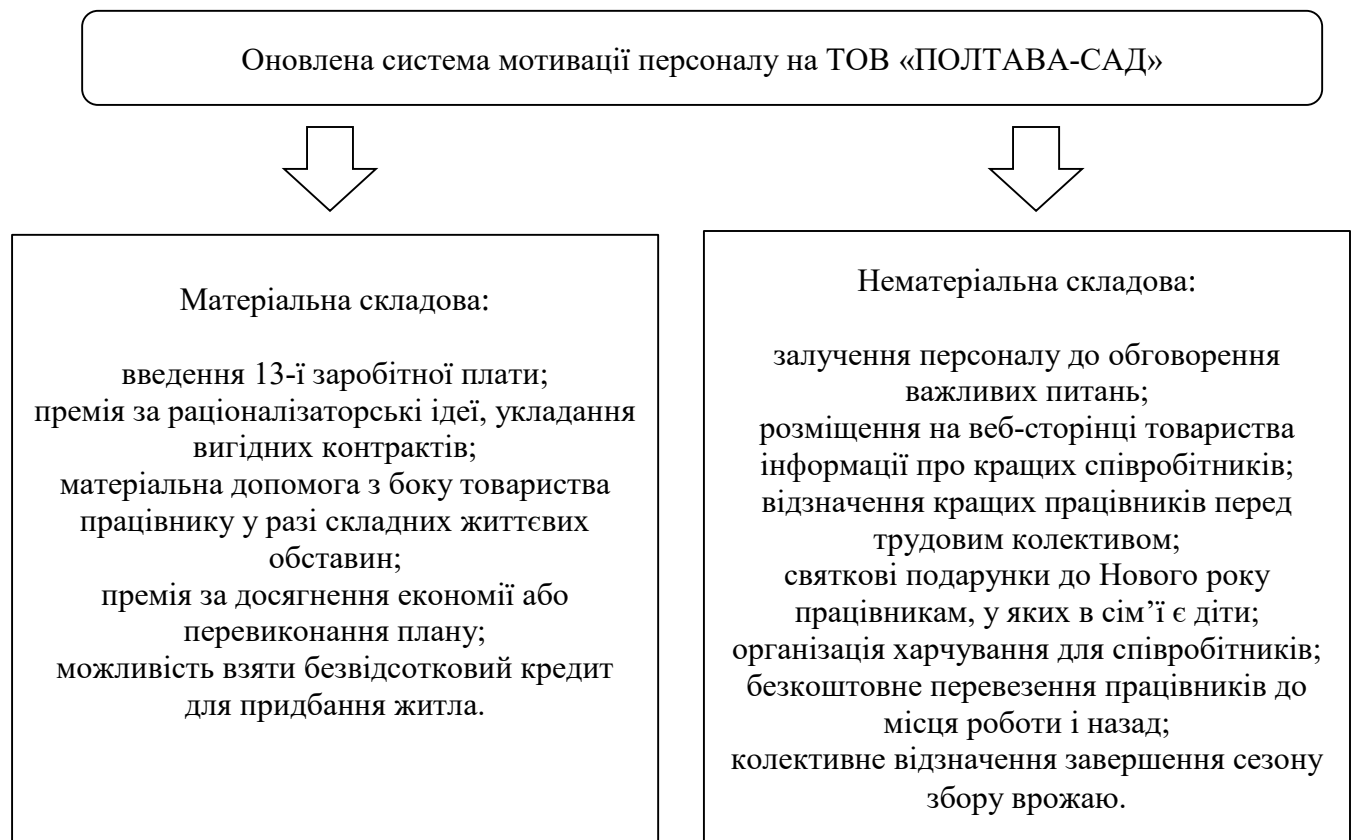


Рисунок 3.4 – Оновлена система мотивації персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Пропонуємо в оновлену систему мотивації персоналу товариства включити ряд нематеріальних та матеріальних складових. Основне значення матиме матеріальні складові мотивації, так як гроші для усіх працівників виступає головним мотивуючим фактором, який може забезпечити задоволення інших потреб. Розглянемо більш детально кожну з складових оновленої системи мотивації на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» та визначимо доцільність її впровадження.

Головним нововведенням є започаткування на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» додаткової 13-ї заробітної плати. У році всього 12 місяців і відповідно кожен

співробітник отримує заробітну плату за кожен місяць роботи. Введення ж 13-ї заробітної плати дасть можливість співробітникам ТОВ «ПОЛТАВА-САД» отримати додаткову одноразову заробітну плату. Виплачуватиметься вона один раз на рік й пропонуємо це здійснювати на новий рік. Такий спосіб виплати премії працівникам широкого поширення на сільськогосподарських підприємствах, що мотивує їх до більш продуктивної роботи й можливості збільшити свій заробіток на різдвяні свята. Доволі часто цей вид премії називаються не лише як 13-місячна заробітна плата, але і як різдвяна.

Щоб отримати таку бажану додаткову заробітну плату за ще один місяць роботи працівникам ТОВ «ПОЛТАВА-САД» слід буде виконати певні умови. Зокрема, пропонуємо встановлювати на досліджуваному товаристві певне річне завдання для усіх співробітників. Наприклад, це може бути отримання по завершенню року чистого прибутку в розмірі не менше 10 млн. грн., збільшення виручки від реалізації продукції на 15 % порівняно з попереднім роком, досягнення зменшення собівартості виробництва на 10 % тощо. Поставлені завдання будуть різнитися кожен рік в залежності від реальних потреб та цілей досліджуваного товариства. Відповідно, якщо поставлена умова буде досягнута усі працівники отримають 13-місячну заробітну плату. Якщо умова не буде досягнута – жоден з працівників не отримує додаткової заробітної плати.

Передбачається, що впровадження такої додаткової заробітної плати на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» сприятиме об'єднанню персоналу для досягнення спільних цілей, підвищенню зацікавленості у кінцевих позитивних результатах товариства, зростанню продуктивності праці тощо. Позитивним моментом у впровадженні такого виду додаткової заробітної плати є те, що ТОВ «ПОЛТАВА-САД» завжди буде у виграші. Так, якщо умова поставлена буде досягнута товариство досягає своєї основної цілі, а співробітники отримують додаткову заробітну плату. За інших умов ТОВ «ПОЛТАВА-САД» не буде виплачувати додаткової заробітної плати та не буде принаймні в мінусі.

На рис. 3.5 наведемо пропонований алгоритм виплати 13-місячної заробітної плати на ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

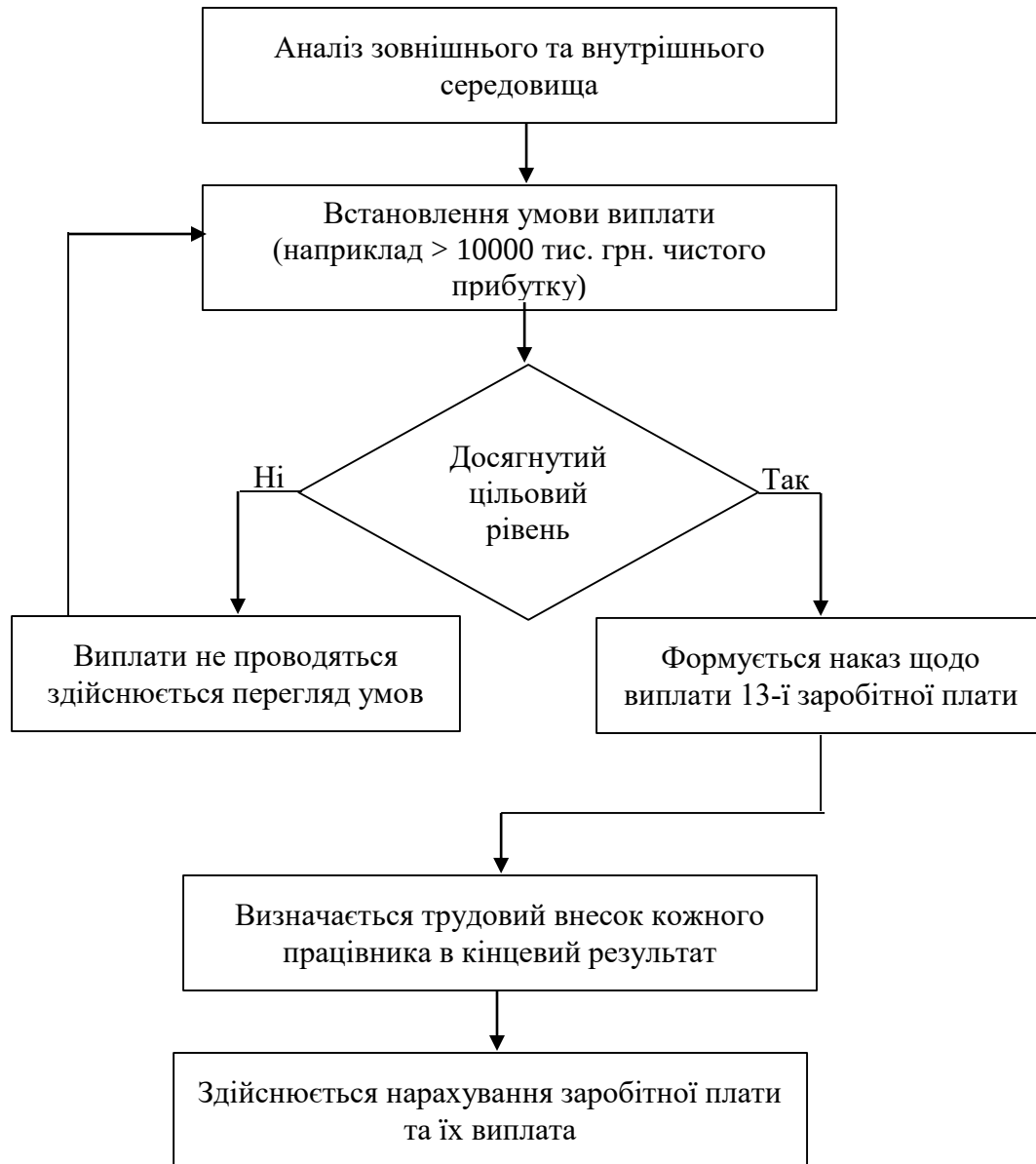


Рисунок 3.5 – Пропонований алгоритм нарахування 13-ї заробітної плати працівникам ТОВ «ПОЛТАВА-САД» (розроблено автором на основі [38])

Розмір же 13-ї заробітної плати для кожного співробітника буде різнитися в залежності від її розміру протягом календарного року. Для визначення цієї суми пропонуємо до уваги брати два календарні місяці, коли працівник отримав

найбільший розмір заробітної плати та найменший. Розміри заробітної плати за ці два місяця додаємо та ділимо на два. Сума, що вийшла у підсумку буде виплачена працівнику в якості 13-ї заробітної плати. Відповідно розмір такої додаткової заробітної плати для кожного співробітника буде індивідуальний. Такий підхід до виплати додаткової заробітної плати сприятиме посиленню мотиваційного складника та підвищенню продуктивності праці.

Щоб персонал активно був залучений у інноваційну діяльність слід довіряти йому, надавати додаткові можливості, а головне належним чином мотивувати до цього. Для цього можна скористатися досвідом іншого передового сільськогосподарського підприємства – ТОВ «Фірма «Астарта-Київ» [18]. Зокрема, дана компанія використовує преміювання працівників за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів. Вважаємо, що ТОВ «ПОЛТАВА-САД» також слід перейняти такий досвід. Дана премія запропонована з урахуванням того, що у сільськогосподарській діяльності важливе значення має впровадження різних інновацій. Тому премії за творчі ідей повинні підвищити інноваційну активність товариства та економічні результати в цілому.

Преміюватись будуть безпосередньо структурні підрозділи, які зайняті удосконаленням виробництва. Це позитивно повинно вплинути на розширення номенклатури вирощуваної продукції, впровадженню ресурсозберігаючих технологій тощо. Для преміювання ми пропонуємо створити заохочувальний фонд в розмірі 5 % від чистого прибутку отриманого в попередньому році. Тому усі відрахування на премії будуть здійснюватися з даного фонду.

Пропонуємо преміювати працівників за творчі ідей, ініціативи та укладання вигідних контрактів наступним чином:

до 0,2 % від отриманих коштів (за розробку, виготовлення та реалізацію нетрадиційної (що не вироблялась раніше) продукції;

до 0,5 % від досягненої економії від використання нових технологій, нового способу обробітку землі тощо;

до 0,1 % від отриманих коштів (за ініціативу при підписанні вигідних контрактів, що приносять прибуток і збільшують об'єми виробництва.

Також з метою стимулювання впровадження новітніх досягнень техніки слід застосовувати надбавку механізаторам за роботу на нових видах сільськогосподарської техніки (10-15% від заробітку в залежності від складності роботи). Це дасть змогу не лише стимулювати робітників до праці, а й підвищить зацікавленість керівництва у впровадженні останніх технічних досягнень в галузі агропромислового виробництва. Вважаємо, що такий механізм допоможе мотивувати персонал до активної участі в інноваційній діяльності так генерації творчих й раціоналізаторських ідей.

Іншим різновидом матеріальної складової мотивації на є матеріальна допомога з боку товариства співробітнику у разі складних життєвих обставин. Адже, життя непередбачуване, у родині кожного може статися непередбачувана негативна подія, небезпечне захворювання, які потребуватиме великих фінансових витрат чи інша неприємна ситуація. Зокрема, в умовах гострого поширення пандемії Covid-19 небезпечним є захворювання на цей новий вірус. Такі події негативно впливають передусім психологічна на людину. Тому доцільно ТОВ «ПОЛТАВА-САД» у разі таких проблем у його співробітників надавати матеріальну допомогу. Такий захід обов'язково з позитивної сторони оціниться усім трудовим колективом та дозволить утримувати цінних кадрів. Зараз доволі мало роботодавців, які пропонують таку матеріальну допомогу для своїх співробітників.

Також доволі часто у працівника не вистачає коштів для здійснення довгоочікуваної покупки, наприклад придбання квартири чи житлового будинку. Усім відомо, що ціни на нерухомість постійно зростають й пересічному громадянину доволі складно накопити потрібну суму коштів для здійснення інвестицій. Тому пропонуємо на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» для найбільш цінних та відданих кадрів надавати можливість взяти безвідсотковий кредит. Суть цього полягає у кредитування співробітника на певну суму без нарахування відсотків. Надалі ж для

погашення боргу частина із заробітної плати такого співробітника буде утримуватися. Розмір можливого кредитування слід обмежити у розмірі 250 тис. грн. Це рекомендовано здійснити зважаючи на наявні фінансові можливості ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Також пропонується ввести обмеження на отримання безвідсоткового кредиту. Так, щоб цим могли скористатися лише найбільш результативні та віддані співробітники. Це сприятиме формування їх лояльності до товариства, а з боку інших працівників бажання показувати високу результати праці та отримати таку можливість.

Такі пропоновані складові матеріальної мотивації сприятимуть також формування позитивного іміджу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як роботодавця. Це допоможе при залученні найбільш кваліфікованих працівників. Матеріальні стимули стануть основою для забезпечення продуктивної роботи співробітників та допоможуть ТОВ «ПОЛТАВА-САД» підвищити свою результативність.

Також, як показує кращий вітчизняний та міжнародний досвід, ефективна система мотивації не бути створена без нематеріальних стимулів. Вони, на відміну від матеріальних стимулів, не вимагають значних фінансових витрат та базуються на використанні комплексу соціально-психологічних методів впливу на співробітників ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Вважаємо, що для ТОВ «ПОЛТАВА-САД» доречно впровадити такі нематеріальні складові мотивації праці, як:

- залучення персоналу до обговорення важливих питань;
- розміщення на веб-сторінці товариства інформації про кращих співробітників;
- відзначення кращих працівників перед трудовим колективом;
- святкові подарунки до Нового року працівникам, у яких в сім'ї є діти;
- організація безкоштовного харчування для співробітників;
- безкоштовне перевезення працівників до місця роботи і назад;
- колективне відзначення завершення сезону збору врожаю.

Залучення персоналу ТОВ «ПОЛТАВА-САД» до обговорення важливих питань сприятиме усвідомлення ними свого значення для досліджуваного товариства. Це підвищуватиме їх зацікавленість у досягненні поставлених завдань та дотримання встановлених вказівок. Світовий досвід переконливо показує, що продуктивність праці працівників, які залучені в процеси прийняття управлінських рішень, більше у середньому на 15-25 % від тих співробітників, які не залучені у дані процеси.

Розміщення на веб-сторінці товариства інформації про кращих співробітників та відзначення кращих працівників перед трудовим колективом буде свідчити про те, що вище керівництво ТОВ «ПОЛТАВА-САД» цінує вклад кожного співробітника у результати роботи товариства. Кожен працівник буде задоволений від того, що їх діти можуть побачити в інтернеті на офіційній веб-сторінці подяки, нагороди та відзначення.

Святкові подарунки до Нового року працівникам, у яких в сім'ї є діти сприятимуть формування їх лояльності до товариства. Працівникам важливо, що вище керівництво турбується про їх дітей та бажає зробити солодкий подарунок. Обов'язково, що до святкового набору входила продукція виробництва ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Ці подарунки потрібно не просто передавати батькам, а особисто вручати на підприємстві та організувавши екскурсію для дітей працівників товариства.

Іншою потребою співробітників ТОВ «ПОЛТАВА-САД» є забезпечення харчуванням та безкоштовним перевезенням. Праця на сільськогосподарських підприємствах вимагає значних фізичних зусиль і у певних умовах може тривати більше 8-годинного робочого часу. Для працівників додає великих незручностей те, що вони змушені з собою брати лотки з їжею. Пропонуємо на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» організувати харчування працівників у столовій товариства або безпосередньо в газелі, яка здійснювати доставку їжу на поле працюючим. Вартість такого харчування буде дорівнювати її собівартості. З однієї сторони товариство не нестиме

додаткових витрат, а співробітники матимуть змогу скористатися можливістю харчування безпосередньо на товаристві.

Також велика кількість працівників товариства проживають за 10-15 кілометрів від ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Це створює незручності при добиранні до місця роботи. Досліджуване товариство має досить потужний автопарк, зокрема власний автобус може здійснювати доставку співробітників до місця роботи та назад. Особливо важливе останнє у пізній вечірній час, коли рано вечоріє. Працівникам не потрібно думати про довге добирання додому, а будуть постійно сконцентровані на роботі, а по завершенні робочого дня їх комфортно довезуть до кінцевого пункту.

З метою об'єднання персоналу, налагодження взаємовідносин в трудовому колективі, поліпшення соціально-психологічного клімату пропоновано щорічно відзначати завершення сезону збору врожаю. У таких церемоніях можуть взяти участь не лише працівники, але і їх сім'ї. Обов'язковою буде участь і вищого керівництва товариства, де директор виступе, подякує за роботу працівникам, відзначить найкращих, підсумує, що вийшло в календарному році, а що ні.

Таким чином, центральне місце у кадровій політиці ТОВ «ПОЛТАВА-САД» повинно відводитися системі мотивації праці. З метою її удосконалення запропоновано використати комбінацію матеріальних та нематеріальних стимулів враховуючи реальні потреби співробітників. До матеріальних стимулів слід віднести: введення 13-ї заробітної плати; премія за раціоналізаторські ідеї, укладання вигідних контрактів; матеріальна допомога з боку товариства працівнику у разі складних життєвих обставин; премія за досягнення економії або перевиконання плану; можливість взяти безвідсотковий кредит для придбання житла. Також рекомендовано впровадити ряд нематеріальних заходів, а саме: залучення персоналу до обговорення важливих питань; розміщення на веб-сторінці товариства інформації про кращих співробітників; відзначення кращих працівників перед трудовим колективом; святкові подарунки до Нового року працівникам, у яких в сім'ї є діти;

організація харчування для співробітників; безкоштовне перевезення працівників до місця роботи і назад; колективне відзначення завершення сезону збору врожаю. Вважаємо, що саме комплекс наведених вище заходів сприятиме поліпшенню кадрової політики, забезпеченню зростання продуктивності праці та підвищенню кінцевих результатів роботи ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Далі необхідно визначити можливий економічний ефект від запропонованих нововведень.

3.3 Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів

Розроблені запропоновані заходи переслідують головну мету – підвищення ефективності використання персоналу. Передбачається, що їх впровадження забезпечить зростання розміру прибутку підприємства. Остання може досягатися за рахунок економії ресурсів або ж зростання доходів підприємства. У кінцевому рахунку вони повинні забезпечити отримання економічного ефекту ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Зазначимо, що економічний ефект – це різниця між отриманими результатами підприємства та понесеними витратами на це. Позитивним є зростання економічного ефекту. Розраховується економічний ефект за формулою:

$$EE = P - B, \quad (3.1)$$

де EE – економічний ефект, тис. грн.;

P – результат отриманий від результатів роботи підприємства, тис. грн.;

B – витрати понесені підприємством для досягнення відповідних результатів, тис. грн.

Також для оцінки економічного ефекту від запропонованих заходів важливого значення має розрахунок економічної ефективності, яка визначається за формулою:

$$E = \frac{P}{B}, \quad (3.2)$$

де E – економічна ефективність, грн./грн.;

EE – економічний ефект, тис. грн.;

B – витрати понесені підприємством для досягнення відповідних результатів, тис. грн.

Економічна ефективність показує скільки гривень отриманого результату припадає на одиницю витрат. Позитивним є максимізація цього показника. Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів розрахуємо ймовірні значення саме вищенаведених показників. Для цього необхідно знайти дві важливі величини – можливий результат отриманий від впроваджуваних заходів та заплановані витрати, понесені на їх отримання.

У економічному аналізі завжди оцінка економічного ефекту розпочинається з визначення можливих витрат. За розробку положень «Про кадрову політика» буде відповідати HR-менеджер. Відповідно за це йому буде призначена премія у розмірі 10 тис. грн. Також товариство нестиме витрати у процесі окремих етапів її розробки та провадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Програма розробки та провадження положень «Про кадрову політика» ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

Етап	Складові етапу	Витрати, тис. грн
1	2	3
1. Збір та аналіз інформації	Проведення анкетування; аналіз даних; виявлення очікувань працівників; формулювання основних проблем і завдань кадрової політики.	5
2. Розробка програми дій	Розробка положення; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом; визначення джерел опору змін; розробка системи мотивації персоналу.	15

Продовження табл. 3.3

1	2	3
3. Створення передумов впровадження	Створення цільових груп для формування системи інформування персоналу; документальне оформлення положення «Про кадрову політику».	10
4. Реалізація програми кадрової політики	Коригування кадрової політики підприємства; реалізація нової системи стимулювання. Проведення змін організаційної системи підприємства.	45
5. Контроль за дотриманням кадрової політики	Виділення контрольних показників, за якими визначатимуться зміни кадрової політики підприємства, контроль за реалізацією її змін.	15
Разом		90

Отже, загальні витрати на розробку та впровадження положень «Про кадрову політику» досліджуваного товариства складуть 90 тис. грн. До того ж передбачено премію відповідальному за це фахівцю в розмірі 10 тис. грн. Загальна сума витрат таким чином складе 100 тис. грн. Результат полягатиме у розробці, затвердженні, впровадженні та доведенні до усього трудового колективу кадрової політики, яка визначатиме основні аспекти управління персоналом на ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

Також у ході роботи рекомендовано у кадрову діяльність досліджуваного товариства впровадити програмне забезпечення SAP SuccessFactors. Передбачається, що із його впровадженням розвантажиться HR-менеджер. Як наслідок у нього з'явиться час та можливості для вирішення більш стратегічних завдань. Тоді як типові кадрові процеси здійснюватимуться у автоматизованому режимі за допомогою SAP SuccessFactors. Нині більшість підприємств перейшли на відповідне програмне забезпечення та значно підвищили ефективність кадрової політики.

Суть використання SAP SuccessFactors зводиться до більш ефективного управління персоналом, автоматизованому веденню кадрового резерву, нарахування заробітної плати, визначення періодів навчання персоналу та проходження ними атестації тощо. Відповідно за рахунок цього підвищиться ефективність кадрової

політики товариства. Плановий бюджет на впровадження SAP SuccessFactors наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Плановий бюджет на впровадження SAP SuccessFactors

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Вартість ліцензії SAP SuccessFactors	40
Налаштування SAP SuccessFactors під потреби замовника	10
Оплата постачальнику послуг за роботу	20
Навчання HR-менеджера	5
Можливі витрати на оновлення та підтримку мережі	5
Разом	80

Плановий бюджет впровадження SAP SuccessFactors у діяльність ТОВ «ПОЛТАВА-САД» коштуватиме 80 тис. грн. Ці витрати включають усі можливі затрати товариства на повноцінне впровадження SAP SuccessFactors. Використовувати його HR-менеджер матиме змогу одразу після налаштування. Саме налаштування під потреби ТОВ «ПОЛТАВА-САД» триватиме близько місяця.

Наступні пропоновані заходи включають витрати на впровадження оновленої системи мотивації. Адже, система мотивації є основною складовою кадрової політики, від її стану залежить результативність роботи усього трудового колективу. Тому визначимо ймовірні річні витрати товариства направлені на впровадження запропонованих мотиваційних заходів.

Визначення можливих витрати від мотиваційних заходів досить складно. У зв'язку з тим, що розміри витрат ТОВ «ПОЛТАВА-САД» будуть залежати конкретно від результатів роботи персоналу. Точні дані про це будуть відомі лише після впровадження запропонованих заходів. Позитивним є те, що відповідно до розроблених заходів ТОВ «ПОЛТАВА-САД» нестиме більші витрати на оплату

праці лише у тому разі, які вони будуть працювати більш продуктивніше. Така політика враховує прив'язку результатів роботи персоналу до рівня заробітної плати, яку вони мають змогу отримати.

Ряд заходів нематеріального заходу не вимагають додаткових капіталовкладень, зокрема такі як: залучення персоналу до обговорення важливих питань, розміщення на веб-сторінці товариства інформації про кращих співробітників та відзначення кращих працівників перед трудовим колективом. Але такі заходи сприятимуть поліпшенню відносин між вищим керівним органом ТОВ «ПОЛТАВА-САД» та трудовим колективом й підвищенню їх продуктивності праці.

Інші мотивуючі заходи такі як премія за раціоналізаторські ідеї, укладання вигідних контрактів та премія за досягнення економії або перевиконання плану буде виплачувати працівникам лише за умови отримання ТОВ «ПОЛТАВА-САД» певного ефекту. Наприклад, комбайнеру вдалося зекономити дизельного палива на суму в 5 тис. грн., 25 % з даної суми виплатяться йому за досягнуту економію. Відповідно товариство витрачатиме кошти лише за умови отримання певних корисних результатів. Інший приклад менеджер зі збуту уклав вигідний контракт, що дозволить реалізовувати продукцію за ціною, що вища від ринкової на 10 %, відповідно з отриманого корисного результату йому буде виплачена додаткова премія. Такі заходи стимулюватимуть співробітників до більш ефективної праці та відповідно сприятиме зростанню зацікавленості персоналу в забезпеченні ефективної роботи всього товариства.

Визначити можливі витрати від провадження програми по матеріальній допомозі з боку товариства працівнику у разі складних життєвих обставин. Адже, достеменно невідомо скільки працівників опиняться у таких неприємних ситуаціях. Тому пропонується щорічно від розміру чистого прибутку відраховувати 5 % на створення фонду по матеріальній допомозі працівникам. Розмір даного фонду визначимо за формулою:

$$\Phi_{\text{мд}} = \Pi \times k, \quad (3.3)$$

де $\Phi_{\text{мд}}$ – фонд матеріальної допомоги співробітникам, тис. грн.;

Π – отриманий розмір прибутку в попередньому році, тис. грн.;

k – коефіцієнт відрахування на створення такого фонду.

Визначимо розмір фонду матеріальної допомоги співробітника використовуючи дані 2020 р.:

$$\Phi_{\text{мд}} = 6463 \times 0,05 = 323,15 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, якщо ТОВ «ПОЛТАВА-САД» буде отримуватиме більші прибутки, то й розмір цього фонду зростатиме. Якщо у звітному році з нього будуть освоєні не всі кошти, то вони будуть накопичуватися.

Також щорічно перед Новим роком планується вручення подарунків дітям чиї батьки працюють на товариства. Згідно даних ТОВ «ПОЛТАВА-САД» сьогодні таких нараховується 42 дитини. Вартість одного подарунка оцінюється в 250 грн. Відповідно на даний захід необхідно витратити товариству 10500 грн. ($42 \times 250 = 10500$ грн.). Колективне відзначення завершення сезону збору врожаю пропонуємо організувати у вигляді корпоративу на усіх охочих співробітників. Вартість такого заходу оцінюється у 100 тис. грн. Для безкоштовного перевезення співробітників товариства ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має у своїй власності автобус, який буде використаний для цього цілей та водія. Найдовший маршрут складатиме 15 км, де проживає найбільш віддалені працівники від місця роботи. В середньому витрати дизельного палива складатимуть 20 л. в день. Якщо взяти до уваги, що у році в середньому 250 днів, то товариству необхідні додаткові 5000 л. дизельного палива. ТОВ «ПОЛТАВА-САД» має можливість купувати його по вартості 20 грн/л. Така вартість обумовлена тим, що товариство придбаває його безпосередньо у

виробника напряму та по оптовим цінам. Відповідно витрати товариства на це складуть 100 тис. грн.

Розмір 13-ї заробітної плати для працівників буде залежати від рівня досягнутого прибутку ТОВ «ПОЛТАВА-САД» або інших цілей. Якщо припустите, що головна умова буде виконана і товариству виплатить їх 13-місячну заробітну плату, то середньомісячна заробітна плата працівника складає згідно даних 2020 р. складає 8465,01 грн. За основу для розрахунку можливих витрат беремо саме ці дані. Середня кількість працівників складає 126 осіб, якщо товариство кожному з них виплатить додаткову місячну заробітну плату, то витрати складуть 1066,591 тис. грн. Дана сума є досить суттєвою, але враховуємо, що для того, щоб її отримати слід буде виконати головну умови, яка сприятиме й максимізації розміру чистого прибутку ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

У табл. 3.5 наведемо загальний кошторис витрат спрямований на удосконалення кадрової політики товариства.

Таблиця 3.5 – Плановий бюджет на удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД»

№	Назва статті витрат	Сума, тис. грн.
1	Витрати на розробку та впровадження положення «Про кадрову політику»	100
2	Витрати на впровадження SAP SuccessFactors	80
3	Витрати на створення фонду матеріальної допомоги співробітника	323,15
4	Витрати на виплату 13-ї заробітної плати	1066,591
5	Безкоштовне перевезення співробітників	100
6	Витрати на подарунки дітям співробітників	10,5
7	Колективне відзначення завершення сезону збору врожаю	100
	Разом	1780,241

За плановими розрахунками ТОВ «ПОЛТАВА-САД» необхідно витратити 1780,241 тис. грн. на впровадження запропонованих заходів. Позитивний же ефект полягатиме у підвищенні результативності їх праці. Пропонуємо для визначення економічного ефекту та економічної ефективності за різними сценаріями: песимістичному, найбільш імовірному та оптимістичному. За песимістичним сценарієм прогнозується зростання обсягу реалізації продукції на 3 %, за найбільш імовірним – на 6 %, а за найбільш оптимістичним – на 12 %. У табл. 3.6 наведемо узагальнені результати ефективності запропонованих заходів за різними сценаріями розвитку.

Таблиця 3.6 – Узагальнені результати ефективності удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за різними сценаріями розвитку

Сценарій розвитку	Планове зростання виручки, тис. грн.	Планове зростання собівартості, тис. грн.	Податок на прибуток, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн.	Витрати, на запропоновані заходи, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Економічна ефективність, грн./грн.
Песимістичний	3640,35	2366,228	229,342	1044,78	1780,241	-735,461	0,59
Найбільш імовірний	7280,7	4732,455	458,6841	2089,561		309,32	1,17
Оптимістичний	14561,4	9464,91	917,3682	4179,122		2398,881	2,35

Згідно наведених розрахунків ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зможе отримати економічний ефект від запропонованих заходів за найбільш імовірним та оптимістичним сценарієм. Лише за умови песимістичного сценарію товариство отримає збиток. Водночас ризик є при будь-якій діяльності, а тому ймовірність настання песимістичного сценарію є не великою. До уваги беремо найбільш імовірний сценарій розвитку згідно ним економічний ефект склад 309,32 тис. грн., а

економічна ефективність – 1,17 грн. Відповідно у подальші роки прогнозується приріст економічного ефекту.

Таким чином, за результатами проведеної оцінки встановлено, що орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів складуть 1780,241 тис. грн. Для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів з модельовано три сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний. Згідно останнього сценарію розвитку економічний ефект складе 309,32 тис. грн. при економічній ефективності у 1,17 грн./грн. Це вказує про те, що запропоновані заходи принесуть економічну користь ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Отримання від’ємного ефекту може бути лише за найбільш песимістичним сценарієм, але його настання є вкрай малоімовірним. Тому впроваджені заходи повинні забезпечити ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зростання прибутку та отримання економічного ефекту.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД». За результатами чого зроблено такі висновки.

1. Розроблено напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД». З метою удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» запропоновано розробити та впровадити положення «Про кадрову політику», впровадити програму SAP SuccessFactors, а також поліпшити систему мотивацію персоналу. Передбачається, що саме впровадження наведених вище напрямків дозволить усунути виявлені проблеми кадрової політики та підвищити її ефективність. Положення «Про кадрову політику» забезпечать регламентацію процесів кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» та створить єдині правила управління персоналом. Вони включатимуть основні положення кадрової політики

та міститимуть головні рекомендації. Впровадження програми SAP SuccessFactors обумовлено високим рівнем перевантаження HR-менеджера та потребує в підтримці прийняття кадрових рішень.

2. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як основи його кадрової політики. центральне місце у кадровій політиці ТОВ «ПОЛТАВА-САД» повинно відводитися системі мотивації праці. З метою її удосконалення запропоновано використати комбінацію матеріальних та нематеріальних стимулів враховуючи реальні потреби співробітників. До матеріальних стимулів слід віднести: введення 13-ї заробітної плати; премія за раціоналізаторські ідеї, укладання вигідних контрактів; матеріальна допомога з боку товариства працівнику у разі складних життєвих обставин; премія за досягнення економії або перевиконання плану; можливість взяти безвідсотковий кредит для придбання житла. Також рекомендовано впровадити ряд нематеріальних заходів, а саме: залучення персоналу до обговорення важливих питань; розміщення на веб-сторінці товариства інформації про кращих співробітників; відзначення кращих працівників перед трудовим колективом; святкові подарунки до Нового року працівникам, у яких в сім'ї є діти; організація харчування для співробітників; безкоштовне перевезення працівників до місця роботи і назад; колективне відзначення завершення сезону збору врожаю.

3. Здійснено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів. за результатами проведеної оцінки встановлено, що орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів складуть 1780,241 тис. грн. Для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів з модельовано три сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний. Згідно останнього сценарію розвитку економічний ефект складе 309,32 тис. грн. при економічній ефективності у 1,17 грн./грн. Це вказує про те, що запропоновані заходи принесуть економічну користь ТОВ «ПОЛТАВА-САД».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даного дослідження виконано поставлені завдання, а також досягнута головна мета, що дозволило прийти до наступних висновків.

1. Досліджено сутність, значення та види кадрової політики підприємства. Встановлено, що персонал є головним активом будь-якого підприємства. Основи управління ним на підприємствах усіх форм господарювання відображаються у кадровій політиці. Кадрова політика – це сукупність фундаментальних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. Вона є основою управління персоналом та направлена на забезпечення ефективності від використання кадрового потенціалу. На кожному підприємстві існує своя індивідуальна кадрова політика, в залежності від різни ознак прийнято виділяти шість основних видів кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита та закрита.

2. Визначено особливості процесу розробки кадрової політики підприємства. З'ясовано, що завдання по розробці кадрової політики підприємства повинно належати до компетенції вищого менеджменту. Сам процес розробки кадрової політики складається з виконання восьми послідовних етапів, а саме: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; формулювання цілей та принципів кадрової політики підприємства; визначення основних напрямків кадрової політики та її типу; розробка кадрових заходів за напрямками кадрової політики; документальне оформлення кадрової політики; впровадження кадрової політики у дію на усіх рівнях управління; оцінка ефективності кадрової політики. На процес розробки кадрової політики впливає ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які слід враховувати підприємству. З головних зовнішніх факторів відноситься чинна нормативно-правова база, якій повинна відповідати кадрова політика підприємства.

3. Розглянуто нормативно-правове забезпечення кадрової політики підприємства, яке представлено п'ятирівневою системою. Перші чотири рівні

формуються через загальнодержавні нормативно-правові акти. Їх застосування є обов'язковим для усіх суб'єктів господарювання. Серед них слід виділити Конституцію України, Кодекс законів про працю, Закони України «Про оплату праці», «Про колективні договори і години», «Про охорону праці» тощо. У той час як останній п'ятий рівень є корпоративним та індивідуальним для кожного окремого підприємства. До них відносяться колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку працівників, положення про кадрову політику тощо. Власне п'ятий рівень на підприємствах розробляється з урахування чинного законодавства у сфері управління персоналом. В Україні розроблено низку нормативно-правових актів, які регулюють окремі аспекти сфери управління персоналом.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД», яке функціонує у сільськогосподарській галузі та займається вирощуванням моркви, картоплі, соняшника та гарбузів. Управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД» здійснюється загальними зборами учасників, які приймають стратегічні рішення. Виконавчим органом управління є директор ТОВ «ПОЛТАВА-САД», який підзвітний загальним зборам учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу управління здійснює ревізійна комісія. На даний момент організаційною структурою управління ТОВ «ПОЛТАВА-САД» передбачено усі ключові посади та розширення штату в майбутньому керівництвом товариства не планується.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Встановлено, що ТОВ «ПОЛТАВА-САД» протягом 2018-2020 рр. значно погіршив фінансовий стан та свій рівень прибутковості. На даний час ТОВ «ПОЛТАВА-САД» залишається прибутковим підприємством, але чистий прибуток знизився за аналізований період на 80,92 % та у 2020 р. складає 6463 тис. грн. Великою проблемою для товариства залишається високий знос основних засобів, що свідчить про необхідність його оновлення.

6. Проаналізовано кадрову політику ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Встановлено, що за кадрову політику на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» відповідає HR-менеджер. Роль

останнього зводиться до виконання рутинних кадрових операцій. У питанні управління персоналом беруть участь керівники усіх структурних підрозділів. Трудовий штат товариства формує 126 співробітників. Проведена оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» за допомогою тесту Деніеля Денісона показала, що вона знаходиться на достатньому рівні. Для переходу на більш високий рівень слід вирішити існуючі проблеми, а саме: відсутність задокументованої кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД», високий рівень плинності кадрів, багато рутинної паперової роботи, відсутність спеціалізованої АСУ, недостатній ступінь зворотного зв'язку між підрозділом, до якого потрапляє новий працівник і HR-менеджером, а також відсутність дієвої системності у питаннях навчання та розвитку персоналу, а також їх мотивації до праці.

7. Розроблено напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД». З метою удосконалення кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» запропоновано розробити та впровадити положення «Про кадрову політику», впровадити програму SAP SuccessFactors, а також поліпшити систему мотивацію персоналу. Передбачається, що саме впровадження наведених вище напрямків дозволить усунути виявлені проблеми кадрової політики та підвищити її ефективність. Положення «Про кадрову політику» забезпечать регламентацію процесів кадрової політики ТОВ «ПОЛТАВА-САД» та створить єдині правила управління персоналом. Вони включатимуть основні положення кадрової політики та міститимуть головні рекомендації. Впровадження програми SAP SuccessFactors обумовлено високим рівнем перевантаження HR-менеджера та потребує в підтримці прийняття кадрових рішень. Система мотивація є основою будь-якої кадрової політики, так як вона здатна впливати на поведінку персоналу та викликати зацікавленість в досягненні поставлених цілей.

8. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності мотивації праці персоналу на ТОВ «ПОЛТАВА-САД» як основи його кадрової політики. центральне місце у кадровій політиці ТОВ «ПОЛТАВА-САД» повинно відводитися системі

мотивації праці. З метою її удосконалення запропоновано використати комбінацію матеріальних та нематеріальних стимулів враховуючи реальні потреби співробітників. До матеріальних стимулів слід віднести: введення 13-ї заробітної плати; премія за раціоналізаторські ідеї, укладання вигідних контрактів; матеріальна допомога з боку товариства працівнику у разі складних життєвих обставин; премія за досягнення економії або перевиконання плану; можливість взяти безвідсотковий кредит для придбання житла. Також рекомендовано впровадити ряд нематеріальних заходів, а саме: залучення персоналу до обговорення важливих питань; розміщення на веб-сторінці товариства інформації про кращих співробітників; відзначення кращих працівників перед трудовим колективом; святкові подарунки до Нового року працівникам, у яких в сім'ї є діти; організація харчування для співробітників; безкоштовне перевезення працівників до місця роботи і назад; колективне відзначення завершення сезону збору врожаю.

9. Здійснено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів. за результатами проведеної оцінки встановлено, що орієнтовні витрати на впровадження запропонованих заходів складуть 1780,241 тис. грн. Для визначення економічного ефекту від запропонованих заходів з модельовано три сценарії розвитку: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний. Згідно останнього сценарію розвитку економічний ефект складе 309,32 тис. грн. при економічній ефективності у 1,17 грн./грн. Це вказує про те, що запропоновані заходи принесуть економічну користь ТОВ «ПОЛТАВА-САД». Отримання від'ємного ефекту може бути лише за найбільш песимістичним сценарієм, але його настання є вкрай малоймовірним. Тому впроваджені заходи повинні забезпечити ТОВ «ПОЛТАВА-САД» зростання прибутку та отримання економічного ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 08.12.2004. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text) (дата звернення: 12.11. 2021).
2. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014 р.: (офіц. текст). Київ: Паливода А.В., 2014. 208 с.
3. Кодекс законів про працю: Закон УРСР від 10 грудня 1971 року № 322- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 02.10.2021).
4. Податковий кодекс України від 23.12.2020 №2856-VI / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 17.10.2021).
5. Цивільний кодекс України від 19.06.2003 р. № 980-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 12.11. 2021).
6. Європейська соціальна хартія від 03 травня 1996 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062 (дата звернення: 10.10.2021).
7. Інструкція зі статистики заробітної плати: затверджено Наказом Державного Комітету Статистики України від 13.01.2004 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0114-04#Text> (дата звернення 22.04.2021).
8. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/ laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80) (дата звернення: 18.10.2021).
9. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 28.12.2007 р. № 107-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 02.10.2021).
10. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями) *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. Вип. 49. Ст. 164. 37 с.

11. Про індексацію грошових доходів населення: Закон України від 03 липня 1991 року № 1283-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-12/para66> (дата звернення: 11.10.2021).

12. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 04.10.2021).

13. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 02.10.2021).

14. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 25.05.2021).

15. Амеліна І.В., Лукашенко К.С. Роль комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*. 2021. С. 112-114.

16. Амеліна І.В., Лукашенко К.С., Атіогбе Л. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Економіка та регіон*. 2021. № 4.

17. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. С. 55-61.

18. Астарта-Київ. URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 03.12.2021).

19. Бакало Н.В., Струцька К.О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та регіон: Науковий вісник ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка*. Полтава: ПолтНТУ, 2016. № 6 (61). С. 71-75.

20. Борщ В. І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187.

21. Бутенко І.А., Курносова А.В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7-11.
22. Васюренко Л.В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 25. С. 31-34.
23. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 55-64.
24. Воскобійник С.Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2015. Т. 17, № 4. С.214-218.
25. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
26. Герасименко О.О., Колот А.М. Соціально-трудовий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1 (35). С. 97-125.
27. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Young Scientist*. 2015. № 12 (27). С. 159-163.
28. Гонська М.Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2015. Т.20. Вип.1.2. С.69-74.
29. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148-155.
30. Грищенко Д. Г. Аналітичний метод оцінки стану кадрового маркетингу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. №5. С. 423-427.
31. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Science and Global Studies : Abstracts of*

scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, 2020. 72 p. P. 46-48.

32. Гунченко М.В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип.1. Ч.1. С. 80-82.

33. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231-238.

34. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2021).

35. Дикань В.В., Гладух В.М. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.

36. Єкімова О.О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип.* Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 3. С. 260-264.

37. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

38. Збрицька Т.П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. *Збірник наук.праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2012. №15. С. 104-109.

39. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.13. С. 259-263.

40. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва: збірник наукових праць*. 2015. Вип. 16. С. 160-166.

41. Кадрова політика підприємства: розробляємо положення <https://interbuh.com.ua/ru/documents/ib/8697/120792> (дата звернення: 13.11.2021).
42. Калініченко Л. Л. Комплексний підхід до мотивації персоналу банку. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Економіка*. 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 135-138.
43. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 84-88.
44. Коваленко А.О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 75-80.
45. Колот А.М., Цимбалюк О.С. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
46. Коншин О. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. *Публічне право*. 2015. №4(20). С. 221-228.
47. Корбут О.О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_62 (дата звернення: 05.11.2021).
48. Костін Д.Ю. Методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 273-278.
49. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2. С. 170-178.
50. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.
51. Марченко В.М., Продун М.Ю. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2014. №14. С. 205-209.

52. Марченко Ю.І. Гідна оплата праці – необхідний атрибут соціальної держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 2(31). С.56-59. 10.
53. Машков К.Є. Преміювання як різновид заохочення працівників // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2016. Вип. 3(1). С. 113-115.
54. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0023203-03/ed20030129/find?text=%CF%F0%E5%EC%B3%FF> (дата звернення 11.10.2021)
55. Мирвода С.І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105-109.
56. Мізерна Т.В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4(2). С. 74-80.
57. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
58. Овецька О.В., Перегіняк Н.В. Кадрова політика підприємства як основа його стратегічного розвитку. *Wiadomości o postępie naukowym i rzeczywistych badaniach naukowych współczesności: kolekcja prac naukowych «ΛΟΓΟΣ» z materiałami Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, Krakow, 17 czerwca 2019 r. Kralow : OP «Europejska platforma naukowa»*. 2019. Tom 1. С. 62-63.
59. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6625> (дата звернення: 13.11.2021).
60. Приймак В. Управління знаннями. Підручник. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.

61. Прядко В.В., Пірен М.І. Ефективна кадрова політика – найважливіша державотворча цінність для реалізації реформ в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 78-84.
62. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
63. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 66-72.
64. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії*. 2013. С.177-187.
65. Смелянець Н.І. Кадрова політика підприємства: цілі та завдання. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 19-20 березня 2015 р.: тези доповідей*. Київ: НУХТ, 2015. С. 209-211.
66. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис ХХІ*. 2012. № 3-4. С. 66-70.
67. Терещенко Н.М. Проблеми розвитку кадрової політики в умовах глобальної нестабільності: соціально-гуманітарний аспект. *Наукові праці МАУП*. 2015. Вип.45(2). С.31-37.
68. ТОВ «ПОЛТАВА-САД»: офіційна сторінка. URL: <http://www.carrot.in.ua/o-kompanii/> (дата звернення: 16.11.2021).
69. Удовенко Т.С., Невмержицька С.М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №3. С.125-127.
70. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підруч. Київ: Либідь, 2003. 448 с.
71. Чобіток В.І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Економіка і регіон*. 2015. № 3. С. 71-76.

72. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.

73. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 27(2). С. 97-100.

74. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 596-598.

75. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198.

76. Ясінська Ю.Р. Рациональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2014. Вип. 46. С. 224-228.

77. Bartolec I. Transitory effects of personality on employee turnover. *European Journal of Management Issues*. 2018. № 26 (1-2). Pp. 3-13.

78. Bateman H. McAdam K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2006. 199 p.

79. eLearning Server. URL: https://learn.urfu.ru/upload/files/0/personal-folders/1/Dokumentaciya/Rukovodstvo_prepodavatelya_4.1.pdf (дата звернення: 23.10.2021).

80. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20, Issue 4. P. 1-7.