

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Левицький Ростислав Миколайович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Формування кадрової політики
підприємства» (за матеріалами ТОВ «БУД-ЯРД»)**

Група ТУбц-8-23-МІМ(1,63дс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Р.М. Левицький

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Є.Я. Бортяна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Левицький Р.М. «Формування кадрової політики підприємства» (за матеріалами ТОВ «БУД-ЯРД») – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

У роботі проаналізовано теоретичні аспекти формування кадрової політики на підприємстві, а саме: методи формування персоналу, напрямки розвитку кадрової політики підприємства, вибір кадрової стратегії.

Формування кадрової політики також є важливим для забезпечення гармонійного поєднання інтересів підприємства та його співробітників. Грамотно розроблена кадрова політика сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БУД-ЯРД» та наведено шляхи удосконалення кадрової політики підприємства.

Ключові слова: кадрова стратегія, компетентність, якісний та кількісний склад, перекваліфікація, тренінг, курси, фінансові показники.

ANNOTATION

Levitskyi R.M. «Formation of personnel policy of the enterprise» (based on materials from BUD-YARD LLC) – qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and administration. - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" University named after

The paper analyzes the theoretical aspects of the formation of personnel policy at the enterprise, namely: methods of personnel formation, directions of development of the personnel policy of the enterprise, the choice of personnel strategy.

The formation of personnel policy is also of great importance to ensure a harmonious combination of the interests of the enterprise and its employees. A competently developed personnel policy contributes to increasing staff loyalty, reducing staff turnover and creating a favorable social and psychological climate in the organization.

An analysis of the financial and economic activity of LLC "BUD-YARD" was carried out, and ways of improving the company's personnel policy were given.

Keywords: personnel strategy, competence, qualitative and quantitative composition, retraining, training, courses, financial indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Напрямки розвитку кадрової політики підприємства.....	9
1.2. Методи формування персоналу.....	31
1.3. Вибір кадрової стратегії і тактики.....	48
Висновок до першого розділу	54
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БУД-ЯРД».....	58
2.1. Загальна характеристика ТОВ «БУД-ЯРД».....	58
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності.....	60
2.3. Оцінка організації кадрової роботи у ТОВ «БУД-ЯРД».....	70
Висновок до другого розділу	88
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БУД-ЯРД».....	90
3.1. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів.....	90
3.2. Ефективність удосконалення кадрової політики	99
Висновок до третього розділу.....	105
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	114
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стрімких економічних змін, розвитку технологій та посилення конкуренції ефективно формування кадрової політики є одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування і стратегічного розвитку підприємства. Кадрова політика, як складова системи управління персоналом, визначає напрями і пріоритети роботи з кадрами, впливає на продуктивність праці, рівень мотивації працівників, корпоративну культуру та конкурентоспроможність організації.

Особливого значення це питання набуває в умовах глобалізації, коли підприємства зіштовхуються із викликами залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих фахівців. Зміна ринку праці, впровадження цифрових технологій, вимоги до соціальної відповідальності бізнесу та необхідність адаптації до інноваційних тенденцій потребують системного підходу до розробки кадрової політики.

Формування кадрової політики також є важливим для забезпечення гармонійного поєднання інтересів підприємства та його співробітників. Грамотно розроблена кадрова політика сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню рівня плинності кадрів та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Таким чином, дослідження підходів до формування кадрової політики підприємства та розробка рекомендацій для її оптимізації є актуальним завданням, яке дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом, зростання продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стан і сутність розробки проблеми. Проблема формування кадрової політики підприємства є об'єктом уваги багатьох науковців, управлінців і практиків. У науковій літературі кадрову політику розглядають як системну діяльність, що спрямована на забезпечення ефективного використання,

розвитку та утримання персоналу, адаптацію працівників до змінних умов ринку праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Дослідження у цій сфері висвітлюють різні аспекти формування кадрової політики:

– теоретико-методологічні основи – розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими підходи до визначення кадрової політики, її принципів, функцій та завдань (праці А. Маслоу, Г. Мінцберга, Ф. Тейлора, українських дослідників С. Бандура, Л. Михайлової та ін.);

– практичні аспекти – орієнтовані на методи формування та реалізації кадрової політики в умовах динамічного ринку праці, інноваційного розвитку економіки та соціальної відповідальності бізнесу;

– стратегічний вимір – аналіз довгострокового впливу кадрової політики на конкурентоспроможність підприємства та його адаптивність до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах особливої уваги заслуговує інтеграція цифрових технологій в управління персоналом, що змінює підходи до формування кадрової політики. Інструменти автоматизації HR-процесів, цифрові платформи для рекрутингу та навчання працівників створюють нові можливості для підвищення ефективності управління кадрами.

Разом із тим, низка проблем залишаються недостатньо вивченими. Це, зокрема, питання адаптації кадрової політики до умов кризових ситуацій, створення системи мотивації, яка враховує особистісні потреби працівників, і забезпечення балансу між інтересами підприємства та співробітників.

Таким чином, формування кадрової політики підприємства є актуальною проблемою, що потребує подальших досліджень, спрямованих на розробку інноваційних та адаптивних підходів до управління персоналом.

Мета дослідження – аналіз кадрової політики ТОВ "БУД-ЯРД" та розробка пропозицій для її вдосконалення з урахуванням особливостей діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес формування та реалізації кадрової політики в ТОВ "БУД-ЯРД".

Предметом дослідження дипломної роботи є теоретичні аспекти, методичні підходи та практичні рекомендації щодо оптимізації кадрової політики підприємства на прикладі ТОВ "БУД-ЯРД".

Завдання:

1. Розкрити сутність та основні напрямки кадрової політики підприємства, а саме: визначити складові елементи кадрової політики підприємства

2. Надати характеристику діяльності ТОВ "БУД-ЯРД".

3. Дослідити методи підбору та формування персоналу. Проаналізувати процес вибору кадрової стратегії та тактики. Здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ "БУД-ЯРД".

4. Оцінити стан організації кадрової роботи на підприємстві. Визначити шляхи підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Охарактеризувати підходи до обґрунтування кадрової політики підприємства.

5. Запропонувати заходи для підвищення ефективності вдосконалення кадрової політики.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою роботи стали основоположні принципи менеджменту та економічної теорії, які регулюють суспільні відносини у сфері праці. У ході дослідження було використано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи. Зокрема, застосування структурно-функціонального підходу та методу логічного узагальнення дозволило уточнити сутність кадрової політики підприємства, визначити її ключові елементи та оцінити їх роль у забезпеченні кадрових потреб. Використання конкретно-історичного методу, а також методів аналізу і синтезу дало змогу сформулювати систему актуальних принципів кадрової політики.

Метод спостереження, порівняння, а також статистико-економічний аналіз, графічне представлення даних та експертне оцінювання були залучені для вивчення практичних аспектів кадрової політики ТОВ "БУД-ЯРД". Методологія ситуаційного підходу сприяла ідентифікації ключових пріоритетів та визначенню напрямів оптимізації кадрової політики підприємства.

Інформаційна база дослідження. Дослідження базується на законодавчих та нормативно-правових актах державних і регіональних органів влади України, а також наукових працях українських та зарубіжних авторів. У процесі роботи використовувались дані державної статистики, звітність та статистична інформація досліджуваного підприємства, аналітичні матеріали, опубліковані в науковій і спеціалізованій літературі. Крім того, джерелами інформації стали результати спостережень, опитувань і науково-дослідницькі розробки з тематики роботи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

- 1) розроблено комплексний підхід до формування кадрової політики підприємства, що поєднує теоретичні аспекти з практичними рекомендаціями для удосконалення кадрового менеджменту на прикладі ТОВ "БУД-ЯРД";
- 2) визначено ключові елементи кадрової політики підприємства та їх взаємозв'язок з ефективністю роботи організації, що дозволяє здійснювати системний підхід до управління персоналом;
- 3) запропоновано нові методи оптимізації кадрової стратегії, що враховують специфіку розвитку підприємств у будівельній галузі та змінювані умови ринку праці;
- 4) удосконалено методологічні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства, що дозволяє більш точно оцінити її вплив на фінансово-господарську діяльність організації;
- 5) визначено пріоритети кадрової політики ТОВ "БУД-ЯРД", що сприятимуть підвищенню кваліфікації управлінських кадрів і адаптації до нових умов ринку праці.

Ці результати надають можливість вдосконалення кадрової політики на підприємствах будівельної галузі та можуть бути адаптовані до інших типів організацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації сприяють створенню ефективної системи кадрової політики ТОВ "БУД-ЯРД". Запропоновані заходи можуть бути використані для:

- оптимізації процесів підбору та розвитку персоналу, що дозволить підприємству покращити кадрове забезпечення та знизити плинність кадрів;
- поліпшення управлінських практик, зокрема через підвищення кваліфікації керівників і працівників;
- впровадження більш ефективної кадрової стратегії, що відповідає потребам ринку та специфіці діяльності підприємства;
- формування сприятливого робочого середовища, що позитивно впливатиме на мотивацію працівників та їх професійний розвиток;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці завдяки поліпшенню кадрових ресурсів та управлінських практик.

Отже, результати дослідження можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ "БУД-ЯРД" для підвищення ефективності його кадрової політики та досягнення стратегічних цілей організації.

Апробація результатів дослідження. Апробацію результатів було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на засіданні ради директорів ТОВ "БУД-ЯРД".

Структура дипломної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, а також списку використаної літератури з 80 джерел та додатків. Загальний обсяг тексту становить 128 сторінок. Основний зміст викладено на 113 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Напрямки розвитку кадрової політики підприємства

Реалізація поставлених цілей і завдань щодо управління персоналом на підприємстві здійснюється через кадрову політику. Щодо визначення поняття «кадрова політика» існує багато різних точок зору. Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: "Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання". А А.К. Саакяна вважає що - "... кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління"[59, с. 176].

Таблиця 1.1

Кадрова політика підприємства та її цілі



Кадрова політика визначає основи загального напрямку і етапи роботи з персоналом, загальні та конкретні вимоги до них і розробляється власниками або засновниками підприємства, вищим менеджментом, кадровою службою.

Основна мета кадрової політики полягає в своєчасному забезпеченні оптимального балансу між комплектуванням та збереженням персоналу, його розвитком відповідно до нагальних потреб підприємства та вимог до діючого законодавства та потенційного стану ринку праці [9, с. 165]

Конкретна задача кадрової політики любого підприємства може бути вирішена різними шляхами, і при цьому існують альтернативні варіанти вирішення:

- варіант звільнити працівників або зберегти; якщо так, то якими шляхами;
- брати працівників відповідної кваліфікації або проводити навчання та підготовку працівників самостійно;
- проводити набір ззовні чи перекваліфіковувати працівників, які підпадають під скорочення;
- задовольнитися існуючою кількістю працівників чи проводити додатковий набір кадрів;
- вкладати кошти у підготовку вузькоспеціалізованих працівників чи маневрених.

Різновидами кадрової політики можуть вважатися: як і політика набору кадрів, так і політика навчання кадрів та персоналу, політика оплати праці, політика формування резерву кадрів, політика соціальних відносин [11, с. 33].

На великих підприємствах, зазвичай, кадрова політика офіційно декларується і детально фіксується в загальнокорпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління персоналом. На малих підприємствах вона спеціально не розроблена, а існує як система неофіційних установок власників.

Прийнято за основу, що письмове розпорядження щодо кадрової політики підприємства дозволяє:

- чітко показувати погляди адміністрації підприємства;
- переконувати персонал підприємства у добрих намірах менеджменту;
- покращувати процес взаємодії між підрозділами підприємства;
- вносити процес послідовності у прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про зміни або нововведення щодо правил внутрішньої комунікації;
- поліпшувати моральний та психологічний клімат у колективі, тощо.

Таблиця 1.2

Принципи кадрової політики ТОВ «БУД-ЯРД»

Принципи кадрової політики підприємства	→	Принцип справедливості
	→	Принцип послідовності
	→	Принцип дотримання трудового законодавства
	→	Принцип рівності
	→	Принцип відсутність дискримінації за віком
	→	Принцип відсутність дискримінації за релігією
	→	Принцип відсутність дискримінації за статтю
	→	Принцип науковості
	→	Принцип комплексності
	→	Принцип системності
	→	Принцип ефективності

Основним методом формування кадрової політики підприємства є аналіз структури персоналу, аналіз ефективності використання робочого

часу, прогнози щодо розвитку підприємства та відповідної зайнятості персоналу. Іноді цю роботу проводять за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їх послуг дуже висока, результат значно перевищує витрати [19, с. 224].

Щодо кадрової політики підприємства, то вона визначається як внутрішніми так і зовнішніми чинниками.

До зовнішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, належать: трудове законодавство України; відносини з профспілкою; поточний стан економічної ситуації; ситуація на національному ринку праці.

Як приклад, наявність у нормативних актах деяких країн заборони на використання тестів при прийомі на роботу і це змушує працівників кадрових служб проявляти велику винахідливість у розробці програм відбору та орієнтації персоналу.

Орієнтуючись на ситуацію на ринку праці, необхідно проаналізувати наявність конкуренції, джерела зайнятості, структурний і професійний склад робочої сили. Важливо отримати інформацію про професійні та громадські асоціації, в яких беруть участь співробітники компанії або потенційні кандидати на роботу. Стратегія діяльності цих об'єднань, їхні традиції та пріоритети в засобах боротьби повинні бути враховані для створення та реалізації ефективних кадрових програм на підприємстві.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є [14, с. 435].:

- мета та направленість підприємства на тимчасову перспективу (наприклад, підприємства, націлені на швидке отримання прибутку, а потім згортання роботи, потребують зовсім інших фахівців, ніж підприємства, націлені на поступове розгортання великого виробництва з багатьма галузями);
- стилі управління (порівняння діяльності підприємств, де управління відбувається централізованим чином, та тих підприємств, що

віддають перевагу децентралізації, доказує нам, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів);

- безпечні та комфортні умови праці.

Найбільш важливі ознаки робіт, що можуть залучити або відштовхнути людей, є:

- висока ступінь фізичних і психічних зусиль для праці;
- високий ризик щодо шкідливості роботи для здоров'я;
- незручне місцезнаходження робочого місця;
- довготривалість і неструктурованість роботи;
- надмірна взаємодія з іншими людьми під час роботи;
- велике напруження при рішенні поставлених задач;
- високий рівень відповідальності;
- розуміння поставлених цілей та задач;
- беззаперечне прийняття мети підприємства.

На жаль, наявність навіть незначної кількості неприйнятних для працівників факторів або задач потребує від менеджера з персоналу відповідних дій щодо залучення та утримання працівників у підприємстві;

- міцний та дружелюбний трудовий колектив.

Таким чином, робота в успішній команді може бути додатковим стимулом, який сприяє стабільній продуктивній роботі та задоволенню від роботи.

В основі кадрової політики лежить кадрова концепція підприємства, яка є елементом загальної концепції його розвитку поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою.

В майбутньому кадрова політика на підприємстві, на думку західних рекрутерів, повинна будуватися на наступних ділових принципах[33, с. 224]:

- повна і безмежна довіра до працівника;
- надання працівникові максимальної самостійності;

- у центрі економічного управління має бути ініціативна людина, а не фінанси та прибуток;
- ступінь згуртованості колективу – високий результат діяльності підприємства;
- значне делегування працівникам функцій менеджменту;
- постійний розвиток мотивації працівників.

На сьогоднішній день керівництво ТОВ «БУД-ЯРД» в основу кадрової політики поклало три основні принципи: кадрову стратегію, кадрову логістику та компетентність персоналу.

Принципи, які охоплюють усі сторони кадрової роботи: це система планування персоналу підприємства; методи задоволення потреб в кадрах, джерела поповнення дефіциту у персоналі; система оцінки та якісного відбору кандидатів на вакантні посади; вирішення проблем адаптації та апробації прийнятого нового персоналу; система постійного удосконалення та підвищення кваліфікації працівників підприємства; атестація менеджменту та персоналу; формування резервного фонду працівників; формування стабільного морально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, покращення корпоративної культури.

Пов'язуючи розроблені стратегічні концепції щодо управління персоналом до майбутніх менеджерів з персоналу висувуються нові вимоги, а саме: масштабність цілей ,цілеспрямованість, комунікабельність, здатність вчасно вирішувати складні проблеми, їх аналіз, уміння знаходити рішення в умовах невизначеності ситуацій та обмеженої інформації тощо.

Тобто, менеджер по персоналу у майбутньому представляє собою мультипрацівника з нестандартним критичним мисленням. Що ще раз доводить нам про необхідність формування кваліфікованих кадрів по підбору персоналу.

В таблиці 1.3 наведені основні напрямки розвитку кадрової політики ТОВ «БУД-ЯРД».

Таблиця 1.3

Основні напрями кадрової політики ТОВ «БУД-ЯРД»

Напрямки кадрової політики підприємства	→	Основні вимоги до персоналу
	→	Формування нової кадрової структури
	→	Розробка механізмів управління персоналом
	→	Концепція оплати праці, мотивації персоналу
	→	Шляхи залучення та вибір збереження та вивільнення кадрів
	→	Соціальні відносини та їх розвиток
	→	Шляхи розвитку персоналу
	→	Покращення психічного клімату на підприємстві
	→	Рівні можливості для ефективності праці, покращення її безпеки і умов праці

Механізмом реалізації кадрової політики підприємства є система планів, норм і нормативів, адміністративних, організаційних, соціально-економічних та інших деструкційних заходів, направлених лише на вирішення кадрових питань і закриття потреб підприємства в кадрах [20, с. 128].

Головна особливість системи розробки сучасної кадрової політики підприємства та її реалізації на підприємстві є те, що значну частину кадрової роботи повинні виконувати самі менеджери, а допомагати їм у цьому зобов'язані працівники кадрової служби. та забезпечити належне забезпечення (робота лінійних керівників з виконання кадрових функцій на прогресивних підприємствах становить від 31 до 61%).

Основні принципи такі:

- керівник – це менеджер по персоналу;
- директор – це директор по персоналу, незалежно від виду діяльності;

– кадрова кваліфікація є найважливішим принципом, що визначає кар'єрний зріст менеджерів усіх ланок.

У своїх працях Бакуменко В.Д. наводить такі типи кадрової політики підприємств [4, с. 320]:

1. Залежно від рівня усвідомлення норм і правил, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу апарату управління на кадрову ситуацію на підприємстві виділяють наступні види кадрової політики:

1.1. Пасивна кадрова політика: менеджмент підприємства не має стратегії по відношенню до персоналу, а сама кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків дій керівництва.

Таке підприємство характеризується відсутністю прогнозу потреби в кадрах, засобах праці та оцінки персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в умовах такої кадрової політики працює в режимі оперативного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, і прагне погасити конфлікти будь-якою ціною без визначення первопричин і, відповідно, і наслідків.

1.2. Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства відстежує негативні сторони роботи з персоналом, причини та ситуацію розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації та припинення кризи.

Саме керівництво компанії прагне розібратися в причинах, що призвели до виникнення кадрової кризи. Кадрова служба таких підприємств має у своєму розпорядженні всі діючі засоби діагностики створеної ситуації та змогу надання адекватної допомоги в цих ситуаціях.

1.3. Превентивна кадрова політика: це програми розвитку підприємства містять коротко- та середньострокові прогнози потреби в персоналі, сформульовані поточні завдання розвитку персоналу підприємства.

Слід зазначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, для якого характерна наявність превентивної кадрової політики, раніше не має засобів впливу. Тож кадрова служба таких

підприємств має не тільки засоби діагностики персоналу, а й може спрогнозувати кадрові критичні ситуації на зовсім об'єктивних цільових кадрових програм.

1.4. Активна кадрова політика: у цьому випадку керівництво а має не лише прогнози, а й можливість впливу на дану ситуацію; кадрова служба здійснювати постійний контроль ситуації та змінювати виконання програм відповідно до чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Але механізми, які може використовувати керівництво при аналізі ситуації, призводять до того, що основа для прогнозування і програм може бути як раціональною (усвідомленою), так і ірраціональною (важко алгоритмізованою та описаною)[8, с. 284].

Виходячи з цього, можна виділити два підвиди активної кадрової політики підприємства:

- раціональна кадрова політика: керівництво підприємства має як якісну діагностику, так і обґрунтований прогноз розвитку теї чи іншої ситуації та має змогу вплинути на неї або стратегічний план роботи з варіантами;
- авантюристична кадрова політика: у цьому випадку керівництво не має якісного як діагнозу, так і об'єктивного прогнозу розвитку ситуації, але хоче безпосередньо впливати на неї. Як правило, служба кадрів підприємства не має у своєму розпорядженні ніяких засобів прогнозування кадрової ситуації та кадрової діагностики, однак програми розвитку підприємства включають плани роботи з персоналом, найчастіше орієнтовані на досягнення важливих для розвитку цілей. підприємств, але не проаналізовано з точки зору зміни ситуації. В даному випадку план роботи з персоналом базується на досить емоційному, мало аргументованому, але, можливо, також правильному уявленні про цілі кадрової роботи.

Проблеми в реалізації даної кадрової політики можуть виникнути, якщо посилиться вплив факторів, які раніше не враховувалися, що призведе

до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появи нового продукту, здатного заміни того, що зараз є в компанії).

З точки зору роботи кадрів перепідготовка персоналу буде необхідною, але швидку та ефективну перепідготовку можна успішно здійснити, наприклад, на підприємстві з масою молодого персоналу, ніж на підприємстві з висококваліфікованим, добре спеціалізованим старшим персоналом.

2. Залежно від ступеня відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні персоналу (принципова орієнтація підприємства на власні кадри або на зовнішні кадри) виділяють наступні види кадрової політики[74, с. 62]:

2.1. Відкрита кадрова політика: компанія готова взяти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо фахівець має відповідну кваліфікацію, незалежно від досвіду роботи в даній або суміжній компанії.

Ця кадрова політика характерна тим, що компанія є прозорою для потенційних співробітників будь-якого рівня; почати роботу в ньому можна як з нижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Такий тип кадрової політики характерний для сучасних телекомунікаційних компаній і автомобільних концернів, які готові «купити» людей на будь-яку посаду, незважаючи на те, що ці люди навіть не працювали вони раніше на аналогічних підприємствах. Такий тип кадрової політики може бути адекватним щодо нового підприємства, яке проводить агресивну політику завоювання ринку, що орієнтовані на швидке зростання рейтингів і швидкий вихід на лідируючі позиції у відповідній галузі.

2.2. Закрита кадрова політика: компанія орієнтована на залучення нових кадрів тільки нижчого рівня посади, а заміна відбувається з числа співробітників компанії[36, с. 296].

Такий тип кадрової політики характерний для підприємств, орієнтованих на створення закритої корпоративної атмосфери, формування

якогось особливого духу залученості, а також для тих підприємств, які працюють в постійних умовах дефіциту людських ресурсів.

Таке порівняння закритої і відкритої кадрової політики та основних аспектів роботи з персоналом ілюструє таблиця 1.4.

Інша типологія кадрової політики заснована на визначенні цінностей, які лежать в її основі. Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки автократичного стилю управління у формі теорії «Х», а демократичного стилю – теорії «У». Перший передбачає, що людина за своєю природою істота безвідповідальна, намагається якомога менше працювати[44, с. 464].

Тому кадрова політика підприємства має базуватися на зовнішньому заохоченні, прямому регулюванні та контролі. Теорія «У» передбачає, що людина працююча, схильна до успіху, прагне до відповідальності, і вона вже внутрішньо мотивована до праці. І тому управління персоналом безпосередньо має базуватися на принципах рівного розподілу відповідальності та відносинах довіри. Проте зміни в зростанні кваліфікації персоналу, постійне ускладнення та удосконалення виробничих процесів, що відбулися, вимагають до себе демократичного стилю управління[22, с. 54].

Закрита кадрова політика підприємства характерна тим, що організація зорієнтована на включення нових кадрів тільки з нижчого щаблю, а подальше заміщення або зміна відбувається з числа співробітників організації і тільки. Середній і верхній рівні менеджменту закриті для нових кадрів, набраних ззовні. Кадрова політика такого типу характерна для організацій, що бачать створення закритої корпоративної організації та відповідної організаційної культури[18, с. 319].

Для побудови якісної і адекватної кадрової політики необхідно сформулювати уявлення про цілі та мету, а також розуміти норми і методи реалізації кадрових заходів щодо політики персоналу.

Отож, кадрові заходи – це дії, що спрямовані на досягнення персоналом відповідності завданням організації і здійснюються з урахуванням етапу розвитку організації у даному періоді[32, с. 432].

Таблиця 1.4

Характеристика двох типів кадрової політики для порівняння

Робота з персоналом	Типи кадрової політики	
	Відкритий тип	Закритий тип
Новий набір персоналу	Висока конкуренція на ринку праці	Дефіцит робочої сили на ринку праці
Адаптація персоналу	Швидке включення до конкурентції, запровадження та нові підходи	Швидка адаптація за рахунок навчання. Традиційні підходи до високої згуртованості колективу
Розвиток персоналу	Проводиться у зовнішніх центрах. Вчить новому	Проводиться у межах підприємства. Допомагає формувати єдину думку та адаптує до роботи на підприємстві
Кадрове зростання персоналу	Унеможливорює зростання, бо переважає постійний набір персоналу	Переважає кар'єрного зросту завжди надається працівникам підприємства
Мотивація персоналу	Переважає зовнішня мотивація	Переважає мотивація у вигляді задоволення потреби у безпеці, стабільності
Інновації	Інноваційний вплив з боку нових кадрів, основна інновація - контракт, собиста відповідальність робітника	Необхідність процесу розробки інновацій, почуття причетності до змін та відповідальність за ці зміни

Під час формування кадрової політики підприємства відбувається узгодження наступних аспектів щодо кадрової роботи [63, с. 416]:

- затвердження розроблених загальних засад кадрової політики, визначення пріоритетних задач;
- затвердження розроблених принципів загальної кадрової політики, виділення пріоритетних цілей;
- визначення організаційної та штатної політики підприємства – планування набору персоналу, формування кадрової структури, підбір штату, кадрові призначення, переміщення, створення кадрового резерву;
- інформаційна політика підприємства – це створення та підтримка руху інформації щодо кадрів;
- фінансова політика підприємства – це принципи розподілу коштів, а також ефективна система стимулювання праці на підприємстві;

- політика розвитку персоналу включає в себе профорієнтацію, програму розвитку, адаптацію працівників, індивідуальне просування, процес формування команди, підвищення кваліфікації, професійне навчання персоналу;

- оцінка результатів діяльності являє собою аналіз кадрової політики і її відповідність кадровій стратегії підприємства, вчасне виявлення проблем у кадровій роботі, об'єктивну оцінку кадрового потенціалу підприємства.

При створенні підприємства керівництво зацікавлене в тому, щоб кадрова політика проводилася якісно та свідомо, тому для розробки кадрової політики необхідно проводити ряд етапів.

Науковець Мурашко М.І визначає такі основні етапи планування кадрової політики підприємства [48, с. 47]:

1. Нормування

Метою цього етапу є кординація принципів та цілей роботи персоналу із принципами і цілями підприємства. Узгодження стратегії і етапів його розвитку. Проводиться аналіз корпоративної культури, оцінюється стратегія та етапи розвитку підприємства, прогнозуються можливі зміни, уточнюється імідж кожного бажаного працівника, формування та постановка цілей в роботі з персоналом підприємства. Для цього доцільно прописати вимоги та інструкції до роботи та працівника підприємства, означити принципи його роботи, можливість кадрового зростання, розвиток певних здібностей та навичок.

2. Програмування

Метою цього етапу є кадрова розробка програм, уточнення шляхів досягнення цілей в кадровій роботі, уточнення поточних умов і можливих змін обстановки. Будується система процедур для досягнення цілей та заходів, враховуючи як поточний стан, так і можливості змін [37, с. 224].

Важливим параметром, що впливає на розробку таких програм, є уявлення про прийнятні інструменти та методи впливу, їх узгодженість з цінностями компанії. Наприклад, в умовах закритої кадрової політики

нелогічно розробляти і використовувати інтенсивні програми рекрутингу через кадрові агентства та ЗМІ. У цьому випадку при виборі важливо звернути увагу на знайомих ваших співробітників, студентів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури підприємства з елементами органічної організаційної культури, якій притаманний дух «єдиної сім'ї», недоречно використовувати суворі та жорстокі психологічні тести під час прийому на роботу, більше уваги слід приділяти процедурам співбесід, груповій діяльності, моделюванню реального виробництва та різних ситуацій тощо.

3. Моніторинг персоналу

Метою цього етапу є розробка процедур прогнозування та кадрової діагностики в кадрових ситуаціях. Є необхідність у визначенні показників стану кадрового потенціалу. Потрібно розробляти програми постійної кадрової діагностики та механізм розробки конкретних заходів щодо використання знань, розвитку умінь і навичок персоналу підприємства [66, с. 368].

Водночас доцільно провести оцінку ефективності кадрових програм і розробити методику для їх оцінки. Для тих підприємств, які проводять постійний моніторинг персоналу є доволі багато розроблених програм щодо кадрової роботи (оцінка та аналіз, атестація, планування кар'єри, створення ефективного та комфортного робочого клімату, кадрові планування тощо). Ці заходи включені в систему пов'язаних завдань, внутрішніх методів діагностики, аналізу впливу та способів прийняття та реалізації кадрових рішень.

У цьому випадку можна сказати, що на підприємстві існує кадрова політика як інструмент управління.

Науковець у сфері кадрового менеджменту - англієць Д. Грест вважає, що кадрова політика підприємства забезпечує такі задачі[60, с. 259]:

- організаційна інтеграція – вище керівництво приймає вдало розроблену та скоординовану стратегію управління трудовими ресурсами як

«свою» та втілюють її в оперативну роботу, тісно взаємодіючи з підрозділами;

- рівень відповідальності працівників - високий, що означає як ідентифікацію з основними цінностями підприємства, так і нагальну реалізацію поставлених цілей на практиці;

- функціональність – функціональні завдання, що дає нам відмову від жорсткого розмежування щодо різних видів робіт. Дає змогу використовувати різноманітні форми трудових договорів (повний, неповний робочий день і погодинна зайнятість);

- структурність – це адаптація до постійного навчання та розвитку, пристосування до організаційних змін, гнучкість кадрового ресурсу, висока результативність, якісна праця, комфортні умови праці (робоче середовище, зміст роботи).

Тому для реалізації вдалої та сучасної кадрової політики підприємства потрібна нова когорта кадровиків.

Отже, кадрова політика – один із елементів стратегії підприємства, який складається з відповідних процедур, методик роботи з персоналом підприємства. Ця політика повинна покривати як задоволення потреб та амбіцій, так і професійні прагнення працівників для досягнення цілей і завдань підприємства.

Тобто, кадрова політика – це взаємозамінно з терміном "управління персоналом". Суть кадрової політики в тому, що ця концепція є одночасно важливим елементом усієї системи управління підприємством, тобто сукупністю взаємозалежних компонентів, що складається з наступних підсистем: відбір працівників на роботу, їх оцінка, адаптація, навчання, просування по службі, винагорода, організація та управління працівниками, соціальна діяльність і соціальне забезпечення.

Існує необхідність в адаптуванні кадрової політики до системи управління в конкретній компанії, так як вона тісно пов'язана з нею.

В основу класифікації видів кадрової політики організації покладено безпосередній вплив апарату управління на кадрову ситуацію. За цією ознакою виділяють такі види кадрової політики: пасивну, реактивну, превентивну, активну [41, с. 139].

За ступенем відкритості організації по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, принципової орієнтації на власний або зовнішній персонал виділяють два види кадрової політики: відкрита, закрита.

Характеристика пасивної кадрової політики полягає в тому, що керівництво організації має чітко визначену програму дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться, у кращому випадку, до усунення негативних наслідків.

Не має прогнозу майбутньої потреби в кадрах, не має фондів оцінки персоналу. У фінансових планах кадрові проблеми зазвичай відображаються на рівні штату без належного аналізу кадрових проблем та їх причин. Взагалі немає діагностики кадрової ситуації. Менеджмент працює тільки режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають. Керівництво прагне залагодити конфлікти будь-якими засобами, не намагаючись розібратися в причинах та їх можливих наслідках [79, с. 584].

Щодо реактивної кадрової політики, то керівництво відстежує симптоми кризової ситуації в кадровій роботі (дефіцит кваліфікованих кадрів, виникнення конфліктних ситуацій, дефіцит робочої сили для вирішення нагальних завдань, відсутність мотивації) і всіма способами та засобами намагається вирішувати поточні проблеми.

Менеджмент підприємства вживає необхідних заходів щодо локалізації кризи, спрямованих на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем або кризи.

Такі організації та їх кадрові служби мають необхідні засоби для діагностики існуючої проблеми та надання адекватної екстреної допомоги. У програмах розвитку організації визначаються і конкретно розглядаються

кадрові проблеми, намічаються шляхи їх вирішення, але основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні роботи.

Превентивна кадрова політика вимагає від керівництва організації робити обґрунтовані прогнози розвитку ситуації в той час, коли не вистачає коштів для впливу на кадровий колапс. Кадрова служба таких організацій має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період.

Програми розвитку організації містять коротко- та середньострокові прогнози потреби в персоналі (якісні та кількісні), чітко сформульовані задачі щодо розвитку персоналу. Головною проблемою таких організацій є розробка так званих цільових кадрових програм [17, с. 60].

Щодо активної кадрової політики, то для неї характерна наявність в керівництва підприємства подальших прогнозів її розвитку та відповідних методів і засобів впливу на трудові ресурси. Кадрова служба підприємства здатна самостійно розробляти антикризові кадрові програми та використовувати їх при кризі. Також кадрова служба постійно моніторить кризові ситуації та коригує виконання програм згідно їх відповідності до даних зовнішньої та внутрішньої ситуації на середній та довгостроковий періоди. Спочатку здається, що активна кадрова політика буде набагато ефективнішою, якщо не лише проголосити основні цілі та цінності, але й чітко показати, як за допомогою деяких засобів та відповідних прийомів можливо досягати високого стану в кадровій політиці. І що застосування цих нововведень може дати кожному співробітнику [80, с. 560].

Фактори успіху активної кадрової політики:

- підприємство стає ближче до ринку через орієнтир на сферу діяльності і моніторинг запитів клієнтів;
- якісне обслуговування із застосуванням високотехнічних засобів;
- ще вища якість продукції;
- використання у виробництві новітніх технологій;
- дотримання економічної рівноваги;

- висококваліфікований кадровий персонал;
- гнучкі і адаптивні організаційні структури.

Механізми, які може використовувати керівництво при аналізі ситуації, призводять до того, що основа для прогнозів і програм може бути як раціональною (усвідомленою), так і ірраціональною (важкою для алгоритмізації та опису). Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики: раціональну та авантюрну.

При використанні раціональної кадрової політики керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і точний прогноз розвитку кризової ситуації та засоби контролю та впливу на неї. Кадрова служба організації має в своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й засоби прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. Програми розвитку організації містять коротко-, середньо- і довгостроковий прогноз потреби в персоналі (якісний і кількісний). А ще однією складовою плану роботи з персоналом є програма роботи з персоналом з варіантами її виконання [7, с. 12].

При авантюристській кадровій політиці ж керівництво не має якісної діагностики, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне всіляко на неї впливати. А кадрова служба, зазвичай, не має засобів прогнозування кадрової кризової ситуації та моніторингу персоналу. Проте програми розвитку організації включають плани роботи з персоналом, найчастіше спрямовані на досягнення важливих для розвитку організації цілей, але не враховують зміну ситуації. В такому випадку план роботи з персоналом базується на емоційному, неаргументованому, але, можливо, правильному уявленні про цілі кадрової роботи.

При посиленні впливу чинників, які раніше не враховувалися, можуть виникнути проблеми в реалізації такої кадрової політики. Це може призвести до зміни кадрової ситуації. При істотній зміні ринку, при появі нового продукту, здатного витіснити існуючий в організації на даний момент.

З точки зору кадрової роботи необхідно буде перенавчати персонал. Проте швидко та ефективно перепідготовку можна успішно провести, наприклад, в організації з досить молодого робочою силою, ніж в організації з висококваліфікованою старшою робочою силою.

Кадрова політика передбачає здійснення таких основних заходів:

- надання повної інформації працівникам про стратегію діяльності;
- кількісне планування персоналу;
- якісне планування персоналу;
- планування витрат на персонал;
- аналіз існуючих та перспективних вакантних посад та кадрового складу;
- найняття молодих фахівців;
- моніторинг ринку праці;
- постійний розвиток персоналу;
- підвищення кваліфікації працівників;
- гнучка структура окладів;
- система нарахування надбавок та мотивація персоналу.

Це база для кожної кадрової політики підприємства. Кадрові фахівці розробляють стратегії на основі цих положень.

Тому витримувати конкурентну боротьбу може тільки та організація, яка формує кадрову політику, побудовану на демократичних засадах, на аналізі зовнішнього середовища і точно знає слабкі сторони та обмеження в умовах функціонування підприємства [70, с. 638].

Напрями кадрової політики.

Кадрова політика як система управління персоналом підприємства, регіону, галузі та країни включає в себе ряд основних напрямків, найважливішими з яких є:

Демографічна політика – це частина кадрової політики держави, спрямована на управління процесами демографічного розвитку країни та

окремих її регіонів, тобто відтворення та міграції населення в масштабах країни;

Політика в галузі освіти – це частина кадрової політики, мета якої розвиток особистості, її розумових і фізичних здібностей, розвиток високих моральних якостей та цінностей, формування особистості громадянина, здатного до свідомого суспільного і професійного вибору, формування особистості, здатної до свідомого суспільного і професійного вибору, забезпечення професійного розвитку особистості, її розумових і фізичних здібностей. Що призведе до збагачення кадрового потенціалу країни, і в свою чергу, до забезпечення всіх галузей господарства висококваліфікованими працівниками [64, с. 416];

Політика зайнятості — частина державної кадрової політики, пов'язана із забезпеченням працездатного населення роботою та його участю в економічній діяльності суспільства. Метою цієї політики є створення таких матеріально-технічних і соціально-економічних умов, за яких кожному працездатному члену суспільства надається об'єктивна можливість брати участь у суспільно корисній праці;

Політика в галузі праці та заробітної плати - це частина кадрової політики, пов'язана із здійсненням контролю за обсягом праці та обсягом споживання матеріальних і духовних благ, регулюванням трудових відносин і заробітної плати, її матеріальним стимулюванням, станом і зміцненням. трудової та виробничої дисципліни, характеру та умов праці, її змісту тощо;

Соціальна політика – це частина кадрової політики, яка має спрямованість для створення умов, які дають змогу для повного розвитку людини, її потенціалу за рахунок вдосконалення праці та соціального становища. Дає змогу піклуватися про своє здоров'я. Розвиває житлово-комунальне господарство, покращує торгівельне та побутове обслуговування населення, розвиває область культури і мистецтва, піднімає рівень життя населення[13, с. 228].

Управління людськими ресурсами таким чином означає регулювання демографічних процесів з урахуванням суспільних потреб, підготовку кваліфікованих кадрів; оптимально розподілити їх між окремими галузями та територіями країни; ефективно використовувати людські ресурси в народному господарстві; створювати необхідні умови для високопродуктивної та якісної праці; постійно підвищувати рівень життя населення.

Існують такі напрямки кадрової політики в організації [6, с. 139]:

- прогноз та створення нових робочих місць;
- урахування та впровадження нових технологій;
- розробка програм розвитку персоналу;
- вирішення поточних завдань щодо навчання кадрів;
- вирішення майбутніх завдань організації
- удосконалення системи навчання кадрів;
- переміщення працівників;
- розробка мотиваційних заходів;
- підвищення зацікавленості працівників;
- задоволеність працею;
- створення сучасних систем відбору персоналу;
- формування концепції відповідної оплати праці;
- моральне стимулювання працівників;
- забезпечення безпеки праці і нормальних умов;
- визначення основних задач і вимог до персоналу;
- прогноз розвитку підприємства;
- формування нових кадрових структур;
- розробка механізмів управління персоналом підприємства;
- покращення морального клімату в колективі;
- стабільний психологічний клімат в колективі;

– залучення рядових працівників підприємства до управлінської діяльності.

Як свідчить зарубіжний досвід, що в сучасних умовах кожен працівник має особливе значення, зростає вплив якості його праці на кінцеві результати діяльності всіх підприємств, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути головним аспектом діяльності персоналу та політики, що проводиться в організаціях [16, с. 99].

Матеріальна компенсація і система участі працівників у прибутках повинні забезпечувати високу зацікавленість в кінцевих фінансових результатах діяльності підприємства. Для активного управління персоналом необхідно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління персоналом. Кадрова політика здійснюється на всіх рівнях управління: вищому керівництві, лінійних керівниках і службах управління персоналом.

Д. Грест вважає, що кадрова політика забезпечує такі аспекти як [12, с. 112]:

– організаційна інтеграція – вище керівництво та лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою» та переводять її в оперативну роботу, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

- ідентифікацію з основними цінностями організації;
- наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;
- високий рівень відповідальності всіх співробітників;
- функціональність;
- структурність;
- адаптація до постійного навчання;
- організаційні зміни;
- гнучкість організаційного та кадрового потенціалу;
- висока якість роботи;

– безпечні та якісні умови праці.

Таким чином, ми розуміємо, що в найближчому майбутньому підприємства потребують висококваліфікованих працівників у сфері кадрової роботи.

1.2. Методи формування персоналу

Підбір персоналу — це багатогранний процес, спрямований на виявлення найкращих кандидатів для заповнення вакансій. Його мета — знайти людину, яка максимально відповідає вимогам посади, враховуючи її професійні та психологічні якості, а також інтереси і потреби організації. Цей процес не обмежується лише аналізом резюме, він передбачає системний підхід до оцінювання особистості, компетенцій та потенціалу кандидата.

Підбір персоналу вимагає значних ресурсів, включаючи час, фінанси та професійну підготовку фахівців з рекрутингу. Його ефективність залежить від чіткого планування, дотримання етапів процесу та правильного вибору методів оцінювання.

Етапи процесу підбору

Процес підбору персоналу зазвичай проходить кілька ключових етапів:

1. Планування та визначення потреб. Спочатку організація визначає, чи справді існує необхідність у наймі нового співробітника. Аналізуються завдання посади, необхідні компетенції та кваліфікація.

2. Пошук кандидатів. Використовуються різні джерела пошуку: внутрішні (серед працівників організації), зовнішні (оголошення на сайтах вакансій, соцмережах, рекрутингові агентства) чи рекомендації.

3. Попередній відбір. На цьому етапі аналізуються резюме та анкети претендентів, після чого відбираються ті, хто відповідає основним критеріям.

4. Проведення співбесід. Під час інтерв'ю з менеджером з

персоналу чи керівником оцінюються професійні якості, мотивація та відповідність кандидата до культури організації.

5. Тестування та перевірка рекомендацій. Кандидат може проходити тестування на професійні знання, психологічну стійкість, комунікаційні навички. Перевіряються рекомендації з попередніх місць роботи, а також, за необхідності, медичний огляд.

6. Прийняття рішення про найм. На основі зібраної інформації керівництво приймає остаточне рішення. Іноді пропонується випробувальний термін для перевірки адаптації кандидата до умов роботи.

У процесі підбору важливо дотримуватись таких основних принципів:

1. Фокус на сильних сторонах кандидата. Ідеальних працівників не існує, але основна увага має бути зосереджена на пошуку претендента, чий потенціал найкраще відповідає вимогам посади.

2. Раціональність у наймі. Працівників слід наймати лише за реальної потреби, враховуючи їх кваліфікацію та професійні якості.

3. Відповідність вимогам посади. При відборі враховуються як професійні критерії (освіта, досвід роботи, професійні навички), так і особистісні характеристики (тип особистості, фізичні дані, стан здоров'я).

4. Баланс кваліфікації. Перевага надається висококваліфікованим спеціалістам, однак їхній рівень не повинен перевищувати вимоги посади, щоб уникнути конфліктів чи дискомфорту.

5. Чіткість критеріїв відбору. Критерії мають бути мінімально необхідними та чітко визначеними: освіта, професіоналізм, ділові якості, особисті характеристики.

Підбір персоналу – це складний процес, який вимагає уваги до деталей і професійного підходу. Від якості відбору залежить не лише ефективність роботи команди, а й загальний успіх організації.

Під час підбору персоналу всі кандидати розподіляються за мірою відповідності вимогам посади на три основні категорії:

1. Умовно придатні до діяльності. Ці кандидати відповідають

основним вимогам, але можуть потребувати певної адаптації або додаткового навчання для ефективного виконання функцій.

2. Відносно придатні. Претенденти частково відповідають вимогам, але для їхнього прийняття потрібна суттєва підготовка, зміна кваліфікації або тривале навчання.

3. Непридатні. Кандидати, які не мають достатніх професійних чи особистих якостей і не можуть бути залучені навіть після навчання.

Процес підбору і визначення відповідності кандидата посаді складається з кількох послідовних етапів:

1. Аналіз заяв і відповідності посадам.

Кандидати аналізуються за наступними критеріями:

- Повна відповідність вимогам. Кандидати, які мають необхідну освіту, досвід роботи, кваліфікацію.
- Часткова відповідність. Особи, які не повністю відповідають вимогам, але їх можна навчити чи адаптувати.
- Невідповідність вимогам. Претенденти, які не можуть бути прийняті навіть після додаткового навчання.

2. Вивчення документів і рекомендацій.

Аналіз трудових книжок, сертифікатів, дипломів, характеристик з попередніх місць роботи.

- Вивчення анкетних даних та інформації, наданої кандидатами.
- Перевірка рекомендацій від колег, керівників чи знайомих претендента.

3. Співбесіда

Під час інтерв'ю з'ясовуються:

- Досвід роботи: посади, обов'язки, досягнення.
- Навички та компетенції: що кандидат уміє робити, у яких сферах має сильні сторони.
- Мотивація: що претендент очікує від роботи, чому звільнився з попереднього місця роботи.

– Умови праці: які вимоги до графіку, заробітної плати та інших умов висуває кандидат.

4. Тестування та оцінювання

За необхідності проводиться тестування професійних, комунікаційних, аналітичних здібностей чи психологічних якостей. Кандидати оцінюються за трьома основними категоріями:

- Повна відповідність вимогам посади.
- Можливість відповідати після додаткового навчання.
- Невідповідність, яка унеможливилює подальший розгляд.

5. Оформлення на роботу

Після ухвалення рішення щодо прийняття кандидата на роботу виконуються наступні дії:

- Складання характеристики. Формується офіційна характеристика нового працівника.
- Відкриття особової справи. Оформлюються всі необхідні документи: особова картка, копії дипломів, медична довідка тощо.
- Ознайомлення з умовами праці. Працівника інформують про права, обов'язки, порядок оплати праці.
- Підписання контракту. Укладається трудовий договір, видається відповідний наказ про прийняття на роботу.

Грамотно організований процес відбору персоналу дозволяє не лише знайти кваліфікованих співробітників, але й оптимізувати адаптацію нового працівника, зменшити витрати на навчання та забезпечити ефективну роботу команди. Важливо, щоб усі етапи підбору та оцінювання здійснювалися на основі об'єктивних критеріїв і з урахуванням стратегічних цілей організації.

Процес підбору персоналу починається з аналізу списку кандидатів на відповідність вимогам організації. Головною метою початкового етапу є відсіювання претендентів, які не відповідають мінімальним критеріям вакантної посади. Цей етап дозволяє значно скоротити витрати часу і ресурсів на наступні етапи відбору, зосередившись на перспективних

кандидатах.

Вибір конкретних методів початкового аналізу залежить від:

- Бюджету організації. Розмір фінансових ресурсів визначає можливість використання таких інструментів, як професійне тестування чи залучення сторонніх експертів.
- Стратегії організації. Важливість посади в структурі компанії визначає рівень ретельності відбору та методи оцінювання.
- Культури організації. У компаніях з відкритою та демократичною культурою можуть використовуватися творчі методи, наприклад, моделювання реальних ситуацій.
- Рівня відповідальності посади. Для ключових позицій відбір проводиться детальніше з використанням кількох методів.

Основні методи початкового відбору

1. Аналіз даних. Передбачає оцінювання резюме, супровідних листів та анкет, наданих кандидатами. З'ясовується відповідність їх освіти, досвіду роботи, професійних компетенцій мінімальним вимогам посади.

2. Тестування. Використовуються спеціальні тести для оцінки професійних знань, технічних навичок чи особистісних характеристик. Це дозволяє об'єктивно оцінити здібності претендента.

3. Експертиза. Залучення спеціалістів у певній галузі для оцінки професійного рівня кандидатів. Експерти можуть провести аналіз портфоліо, сертифікатів чи результатів роботи.

4. Моделювання. Створення ситуацій, максимально наближених до реальних робочих умов, для перевірки навичок кандидата. Наприклад, для менеджера може бути змодельована ситуація кризового управління.

5. Співбесіда. Один із найбільш універсальних і поширених методів. На початковому етапі співбесіда часто є короткою, зосередженою на з'ясуванні базових аспектів: мотивації, очікувань щодо роботи та відповідності ключовим вимогам посади.

Проведення якісного первинного аналізу дозволяє:

- Скоротити витрати часу на детальне тестування невідповідних кандидатів.
- Забезпечити зосередження уваги на претендентах з високим потенціалом.
- Підвищити ефективність процесу підбору, мінімізуючи ризики прийняття на роботу непридатного кандидата.

Застосування кількох методів у комплексі забезпечує глибше розуміння здібностей і мотивації кандидата, сприяючи вибору оптимального співробітника для організації.

Аналіз анкетних даних є важливою складовою процесу підбору персоналу. Він дозволяє оцінити не лише професійний потенціал кандидата, але й його мотивацію, відповідність вимогам посади та можливу адаптацію до робочого колективу.

Основні методи аналізу анкетних даних

1. Біографічний метод. Полягає в аналізі особових документів кандидата (анкет, резюме, трудових книжок, характеристик). Вважається, що біографічні дані є надійним показником професійних досягнень і потенціалу працівника.

2. Контент-аналіз. Застосовується для вивчення змісту текстових документів, таких як автобіографія чи резюме. Аналізуються стиль, структурованість, акценти, а також відсутність чи суперечливість інформації.

Перед початком аналізу важливо врахувати:

- Перелік виконуваних робіт. Чітке розуміння посадових обов'язків допомагає визначити основні вимоги до кандидата.
- Розроблення критеріїв. Вимоги до кандидата повинні відповідати трудовим функціям і специфіці вакансії.
- Соціально-психологічна атмосфера в колективі. Вивчення умов у колективі допоможе оцінити, чи зможе кандидат інтегруватися в команду.
- Перспективи розвитку. Прогнозування можливостей професійного чи кар'єрного росту кандидата.

Під час аналізу враховуються наступні фактори:

1. Зовнішній вигляд і якість заповнення документів.
 - Розбірливість почерку, акуратність і чіткість викладення.
 - Дотримання структури анкет чи резюме.
2. Незаповнені питання. Важливо звернути увагу на пропущені пункти в документах, оскільки вони можуть свідчити про небажання кандидата відповідати на певні питання чи недостатню уважність.
3. Перерви в роботі.
 - Особливо враховуються значні проміжки між місцями роботи.
 - Причини таких перерв потребують уточнення на співбесіді.
4. Протиріччя в інформації. Непослідовність чи суперечливість у даних може вказувати на спробу приховати факти.
5. Частота зміни роботи. Часті зміни роботи можуть бути сигналом нестабільності або конфліктності кандидата. Варто уточнити причини на співбесіді.
6. Причини зміни роботи.
 - Кандидати можуть прагнути змін через ближчі умови до місця проживання, вищу зарплату чи кар'єрне зростання.
 - Важливо з'ясувати, чи причини звільнення пов'язані з конфліктами, відсутністю перспектив або іншими чинниками.
7. Причини звільнення з попереднього місця роботи. Ця інформація є важливою для розуміння мотивації кандидата та його очікувань від нового місця роботи.

Аналіз анкетних даних допомагає скласти попереднє уявлення про кандидата, оцінити його потенціал і визначити доцільність подальших етапів відбору. Цей метод, особливо в поєднанні з іншими (співбесіда, тестування), є ефективним інструментом для оптимізації процесу підбору персоналу.

Аналіз анкетних даних — це один із базових етапів початкового підбору персоналу, який дозволяє отримати загальне уявлення про кандидата та підготуватися до наступного етапу відбору, зокрема до співбесіди.

Переваги аналізу анкетних даних

1. Простота використання.

Цей метод не потребує складних інструментів або тривалих процедур, що робить його доступним для широкого використання.

2. Низька вартість.

Порівняно з іншими методами відбору, аналіз анкет є економічно вигідним і не потребує додаткових витрат.

3. Ефективність для початкового відбору.

Дозволяє швидко відсіяти кандидатів, які явно не відповідають мінімальним вимогам посади.

4. Підготовка до співбесіди.

Інформація з анкет дозволяє визначити питання, які варто уточнити під час особистої розмови.

1. Орієнтація на минулі факти.

Метод базується на біографічних даних, які не завжди можуть свідчити про нинішні можливості кандидата чи його потенціал до професійного розвитку.

2. Відсутність комплексності.

Анкета може містити суб'єктивну інформацію, яку важко перевірити, особливо якщо кандидати перебільшують свої досягнення або приховують недоліки.

3. Низька точність для керівних посад.

Для оцінки кандидатів на ключові посади аналіз анкет є недостатнім, оскільки не враховує важливих аспектів, таких як лідерські якості, здатність приймати стратегічні рішення та управлінські навички.

Особливості застосування методу для різних категорій посад

- Для рядових і середніх позицій.

Аналіз анкет ефективно працює як початковий фільтр для таких вакансій, оскільки основні критерії (освіта, досвід роботи) достатні для прийняття рішення.

- Для керівних посад.

Використання лише аналізу анкет є ризикованим через приблизність методу. Для більш точної оцінки кандидата слід залучати додаткові методи, такі як тестування, кейс-інтерв'ю чи оцінка особистих якостей.

Рекомендації для вдосконалення процесу

1. Поєднання методів.

Використання аналізу анкет у комплексі з тестуванням дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку кандидата, зокрема його поточних здібностей і потенціалу.

2. Персоналізований підхід.

Для керівних посад слід приділяти увагу не тільки біографічним фактам, а й мотивації, комунікативним навичкам та вмінню працювати в умовах стресу.

3. Фокус на розвиток.

Оцінюючи кандидатів, важливо враховувати їхній потенціал для навчання та професійного зростання, а не лише відповідність минулому досвіду.

Аналіз анкетних даних є простим, недорогим і ефективним методом початкового підбору персоналу. Проте його приблизність обмежує можливість прийняття остаточного рішення, особливо для ключових позицій. Для більш точної оцінки кандидатів, особливо на керівні посади, необхідно комбінувати цей метод із додатковими інструментами, такими як тестування або інтерв'ю.

Тести на професійну придатність.

Історичний розвиток

Спочатку тести на професійну придатність використовувалися виключно для оцінки кандидатів на престижні та надвідповідальні професії, такі як:

- Космонавти.

Відбір вимагав оцінки фізичної витривалості, психологічної стійкості та когнітивних здібностей.

- Військові та льотчики.

Особлива увага приділялася навичкам прийняття рішень у критичних

ситуаціях та швидкості реакції.

З часом тестування стало доступним для ширшого кола професій, особливо для керівників, висококваліфікованих спеціалістів. Зараз цей метод активно використовують не лише корпорації, але й державні установи та навчальні заклади.

Тестування займає важливе місце у процесі відбору кадрів. Воно дозволяє:

- Оцінювати поточний стан кандидата, включаючи професійні знання, когнітивні навички та психологічні характеристики.
- Враховувати особливості організації та специфіку посади, для якої проводиться відбір.

Типи тестів, які можуть використовуватися:

1. Професійні тести.

Визначають рівень знань та компетенцій у конкретній сфері.

2. Психологічні тести.

Оцінюють особистісні якості, рівень стресостійкості, мотивацію.

3. Тести на когнітивні здібності.

Перевіряють логічне мислення, аналітичні здібності, швидкість прийняття рішень.

Переваги тестування

1. Об'єктивність.

Тестування дозволяє отримати чіткі, вимірювані результати, що знижує суб'єктивний вплив на оцінку кандидата.

2. Оцінка поточного стану.

На відміну від аналізу анкетних даних, тести дозволяють виявити реальний рівень компетенцій та навичок на момент проведення відбору.

3. Адаптивність.

Тести можуть бути налаштовані під конкретні потреби організації та вимоги посади.

Недоліки тестування

1. Високі витрати.
Розробка, придбання та проведення тестів часто потребує значних фінансових ресурсів.

2. Необхідність залучення експертів.
Для правильної інтерпретації результатів потрібні кваліфіковані спеціалісти, що збільшує витрати.

3. Обмеженість тестів.
Не всі аспекти особистості чи професійного досвіду можна оцінити за допомогою тестування. Наприклад, творчість чи вміння працювати в команді краще оцінюються в практичних завданнях або кейс-інтерв'ю.

Організації приймають рішення про використання цього методу, враховуючи:

- Фінансовий стан.

Чи достатньо ресурсів для впровадження тестування?

- Пріоритети розвитку.

Чи є потреба в пошуку висококваліфікованих спеціалістів або стратегічних керівників?

Тести на професійну придатність є потужним інструментом для відбору кадрів, особливо на високі посади, де важливі компетенції та психологічна готовність. Проте їх використання має бути обґрунтованим і враховувати фінансові можливості та стратегічні цілі організації. Для досягнення найкращих результатів доцільно комбінувати тестування з іншими методами оцінки.

Процес первинного відбору кадрів базується на використанні різних методів оцінки, що дозволяють сформувати список кандидатів, які найбільше відповідають потребам організації. Кожен із методів має свої переваги і специфіку, забезпечуючи комплексний підхід до оцінювання претендентів.

Методи первинного відбору

1. Метод вибіркового випробувань.
 - Сутність:

Передбачає практичну демонстрацію навичок кандидата: робота з обладнанням, програмним забезпеченням, виконання практичних завдань або тестів.

- Переваги:

Дозволяє об'єктивно оцінити професійні вміння, співвіднести їх з конкретними вимогами посади.

- Обмеження:

Не завжди підходить для позицій, де важливіші особисті якості або стратегічне мислення.

2. Метод моделювання.

- Сутність:

Імітація реальних робочих ситуацій, що потребують вирішення. Приклади: рольові ігри, кейс-методи.

- Переваги:

Допомагає оцінити вміння кандидата працювати в умовах, наближених до реальних, а також такі риси, як стресостійкість, креативність, здатність до командної роботи.

- Обмеження:

Вимагає добре підготовлених завдань і досвідчених модераторів, що може бути витратним.

3. Експертиза почерку.

- Сутність:

Використовується теорія, що почерк людини може відображати її особистісні риси, організованість, уважність.

- Переваги:

Простий у використанні метод, що допомагає отримати додаткові відомості про кандидата.

- Обмеження:

Є допоміжним методом, результати якого не можуть мати вирішального значення.

Формування списку кандидатів

На основі аналізу результатів первинного відбору формується обмежений список кандидатів, які найбільше відповідають вимогам вакансії. Решті претендентів повідомляється про завершення їх участі в процесі.

Співбесіда є найпоширенішим методом оцінки кандидатів після первинного відбору. Її головна мета — отримання додаткової інформації про претендента через словесну комунікацію.

Етапи підготовки до співбесіди:

1. Організація співбесіди.
 - Узгодження часу та місця проведення.
 - Надання претенденту попередньої інформації про посаду, вимоги до неї, умови роботи. Це дає змогу кандидату підготуватися і краще оцінити свої можливості.
2. Підготовка інтерв'юера.
 - Вивчення резюме та інших документів претендента.
 - Формування списку питань для уточнення інформації.
 - Створення сприятливих умов для проведення бесіди, що допоможуть кандидату розкритися.

Хід співбесіди

1. Знайомство та встановлення контакту.
Перші хвилини бесіди важливі для створення дружньої атмосфери. Інтерв'юер повинен проявити увагу до претендента, заохотити його до відкритості.
2. Основна частина.
 - Обговорення досвіду роботи, навичок, професійних досягнень.
 - Вивчення мотивації кандидата: чому він хоче працювати саме на цій посаді, його очікування від роботи.
 - Оцінка особистісних якостей, таких як комунікабельність, здатність працювати в команді.
3. Завершення співбесіди.

- Надання кандидату можливості поставити свої запитання.
- Узгодження подальших етапів відбору.

Переваги співбесіди

- Дозволяє оцінити компетентність, комунікаційні навички, рівень самоорганізації кандидата.
- Надає інформацію про мотивацію та очікування претендента.
- Дає змогу спрогнозувати його потенційну користь для організації.

Рекомендації для кандидатів

Претендентам варто заздалегідь ознайомитися з інформацією про організацію, посаду, підготувати відповіді на стандартні питання та сформулювати власні. Це підвищить їхню впевненість і покращить результати співбесіди.

Методи первинного відбору, включаючи вибіркові випробування, моделювання, співбесіди, є важливими інструментами для ефективного підбору персоналу. Кожен із них має свої переваги та недоліки, тому їх застосування залежить від потреб організації та специфіки вакансії. Співбесіда, як один із ключових методів, дозволяє не лише уточнити інформацію про кандидата, а й оцінити його особистісні якості та потенціал.

На основі досвіду проведення співбесід, претендентам варто врахувати такі поради для успішного проходження цього етапу відбору:

1. Вибір одягу.

Перед співбесідою зверніть увагу на стиль одягу співробітників компанії, щоб підібрати відповідний діловий образ. Охайний вигляд підкреслить вашу серйозність і відповідальність.

2. Дотримання етикету.

Проявляйте гарні манери: уважно слухайте, не перебивайте співрозмовника, поведіться ввічливо та коректно.

3. Підготовка заздалегідь.

- Створіть план підготовки до співбесіди, продумайте відповіді на

можливі питання.

- Напишіть свої цілі на папері — це допоможе чіткіше їх сформулювати та краще донести до роботодавця.

- Підготуйте необхідні документи: резюме, рекомендації, сертифікати чи дипломи.

4. Аналіз причин невдач.

Ознайомтеся з найпоширенішими помилками під час співбесід, щоб уникнути їх у своїй практиці.

5. Прояв ініціативи.

Розгляньте можливість запропонувати роботодавцю виконати кілька завдань або пройти випробувальний період без оплати, щоб продемонструвати свої здібності.

6. Уточнення деталей співбесіди.

Завчасно дізнайтеся, скільки часу займе співбесіда, щоб правильно розподілити свій графік і підготуватися до її тривалості.

7. Пунктуальність.

Приходьте на співбесіду без запізнень, бажано за 10–15 хвилин до початку. Це дозволить адаптуватися до обстановки, зібратися з думками та підготуватися морально.

8. Справте гарне перше враження.

Зверніть увагу на всі аспекти, що формують позитивне враження:

- Охайний зовнішній вигляд.
- Грамотна мова та чіткість відповідей.
- Вміння налагоджувати контакт із людьми.
- Зрозуміле та структуроване викладення своїх ідей.

9. Попереднє узгодження зустрічі.

Домовтеся телефоном про час і місце проведення співбесіди, щоб уникнути плутанини та неочікуваних змін.

Ретельна підготовка до співбесіди допоможе продемонструвати ваш професіоналізм, серйозність намірів і відповідність посаді. Важливо

враховувати всі деталі, від зовнішнього вигляду до продуманих відповідей, щоб справити позитивне враження на роботодавця.

Співбесіда — це важливий інструмент оцінки кандидата, що допомагає визначити його професійні та особистісні якості, а також оцінити відповідність вимогам посади. Для досягнення максимальної ефективності співбесіди управлінець повинен дотримуватися чіткої структури та рекомендацій.

Менеджеру слід ретельно підготуватися до інтерв'ю, зокрема:

- Формулювати запитання.

Важливо, щоб вони були зрозумілими, логічними і побудованими за принципом «від простого до складного». Це допоможе отримати чіткі відповіді та зберігати контроль над бесідою.

- Оцінювати власні запитання та реакцію на відповіді.

Це дозволить адаптувати хід розмови залежно від ситуації.

На початку інтерв'ю важливо створити комфортну атмосферу, що сприятиме відкритості кандидата.

- Невимушена розмова.

Менеджер повинен налаштувати кандидата на спілкування, задаючи питання на загальні теми.

- Акцент на кандидаті.

Співбесіда має бути організована так, щоб більшу частину часу (70%) говорив кандидат, а інтерв'юер слухав, звертаючи увагу як на ключові моменти, так і на деталі.

Якщо на початку розмови стає зрозуміло, що кандидат не відповідає вимогам посади, необхідно тактовно повідомити його про це і завершити співбесіду, не витрачаючи зайвого часу.

Під час цієї частини менеджер має:

1. Дати кандидату можливість розповісти про себе.

Це допоможе дізнатися про його досвід, досягнення, мотиви та цілі.

2. Вивчити невербальні сигнали.

Більшість інформації про психологічний стан людини можна отримати через міміку, жести, поставу та погляд. Наприклад, нахил голови, відведення очей чи зміна позиції тіла можуть свідчити про впевненість або, навпаки, невпевненість.

Після збору основної інформації важливо:

1. Дати кандидату висловити додаткові думки. Запропонуйте йому доповнити розмову фактами чи деталями, які він вважає важливими.

2. Підбити підсумки. Чітко повідомте кандидату, які питання були узгоджені, а також озвучте попередні висновки щодо його перспектив у компанії.

3. Подякувати за участь. Висловіть вдячність за витрачений час і увагу до організації.

Підсумки інтерв'ю потрібно зафіксувати у вигляді оцінки кандидата. Це допоможе зробити обґрунтований висновок про його прийняття чи відмову.

Дотримання цих рекомендацій допоможе зробити співбесіду ефективним інструментом оцінки кандидатів.

Рішення про прийняття чи відмову в прийомі на роботу повинно бути обґрунтованим та ініційованим керівником підрозділу з вакантними позиціями. Основними принципами вибору кандидатів є:

- вибір найбільш відповідних працівників для конкретного підприємства;
- забезпечення співвідношення ефективності та витрат;
- підтримка стабільності кадрового складу при залученні нових співробітників;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

Після прийняття рішення кандидат отримує пропозицію оформити необхідні документи, такі як трудовий договір, контракт чи угода. Трудовий договір оформлюється наказом адміністрації на основі форми Т-1, який

підписується керівником або його заступником з правом підпису. Наказ вручається працівнику під розписку до початку роботи. На підставі цього наказу заповнюється особова картка працівника (форма Т-2), робиться відповідний запис у трудовій книжці, а також відкривається особовий рахунок у бухгалтерії. Зазвичай в наказі визначається термін випробувального терміну для оцінки відповідності працівника займаній посаді. Цей термін не може перевищувати 3 місяців, але в окремих випадках може становити до 6 місяців або бути коротшим. Протягом цього періоду на працівника поширюються норми трудового законодавства. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, він вважається прийнятим, і його звільнення можливе лише на загальних підставах. Аналогічно проводяться звільнення та переведення працівників.

1.3. Вибір кадрової стратегії і тактики

Кадрова політика підприємства реалізується через стратегічні та оперативні системи. Завдання кадрової стратегії включають: підвищення престижу підприємства, вивчення внутрішнього клімату, аналіз перспектив розвитку робочого потенціалу в регіоні, виявлення та запобігання причинам звільнень тощо. Основними етапами розробки кадрової стратегії підприємства є:

1. **Планування потреби в кадрах:** включає організаційний аналіз, оцінку існуючих посад, визначення потреби в нових посадах, кількісне та якісне кадрове планування, оцінку посад, розробку штатного розкладу співробітників.

2. **Навчання та підвищення кваліфікації:** спрямоване на підвищення загальноосвітнього та професійного рівня співробітників, навчання в процесі роботи, ротацію по посадах, стажування, самоосвіту тощо.

3. **Система регулювання:** включає цілеспрямоване керівництво, оцінку

виконаної роботи, оцінку потенціалу працівників, планування спадкоємності (трудої династії), а також планування службового зросту.

4. Оплата праці: охоплює загальну сукупність усіх видів оплати, оплату залежно від обсягу та якості виконаної роботи, рівень оплати відповідно до займаної посади, а також соціальне забезпечення працівників та інші аспекти.

Сучасне формування кадрового потенціалу підприємства та реалізація стратегічної кадрової політики неможливі без чіткого кадрового планування. Кадрове планування є системою комплексних рішень і заходів, спрямованих на досягнення цілей організації і розвиток кожного працівника. Воно забезпечує організацію персоналом у відповідності до потреб робочих місць, підбір спеціалістів, які здатні вирішувати завдання в поточний і майбутні періоди, підвищення кваліфікації та активну участь працівників в управлінні організацією.

У рамках кадрового планування визначають як поточну, так і довгострокову потребу в кадрах. Поточна потреба стосується вимог до персоналу на даний момент і пов'язана з різними факторами, такими як звільнення, інвалідність, відпустки по догляду за дитиною та інші зміни в складі персоналу. Довгострокова потреба визначається на основі прогнозів, які ґрунтуються на аналізі вікової структури працівників, рівня плинності кадрів, розвитку підприємства та змін у виробничій програмі.

Процес планування завершується складанням плану, який є документом, що містить систему взаємопов'язаних показників прогнозу розвитку організації для досягнення визначених цілей. Залежно від тривалості планового періоду та специфіки цілей, планування поділяється на три види: стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове) та поточне (оперативне).

На стратегічному рівні визначають цілі підприємства на довгострокову перспективу (10-15 років), напрямки його розвитку з урахуванням загальної ситуації на ринку праці та тенденцій розвитку

народного господарства. Оцінюються трудові, фінансові та матеріальні ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей, і вибирається метод (стратегія) їх досягнення. Результати стратегічного планування оформлюються у вигляді концепцій, програм розвитку та протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються для коротшого періоду (2-5 років), в рамках якого залучаються необхідні ресурси для реалізації завдань. Такий термін обумовлений тривалістю проектування та впровадження нових технологій, реконструкцій, технічного переоснащення та вирішення масштабних соціальних завдань підприємства.

На оперативному рівні вирішуються поточні завдання, які зумовлені кон'юктурою ринку, тому плани розробляються на рік. В річних планах конкретизуються завдання тактичного планування на основі аналізу руху персоналу та потреб виробництва.

У рамках термінових планів з персоналу виділяються різні типи планів, які спрямовані на вирішення конкретних завдань, пов'язаних з ефективним управлінням кадрами.

Ось основні види таких планів:

1. План комплектування та використання персоналу. Цей план охоплює стратегічні заходи для ефективного управління робочими ресурсами, які включають такі важливі аспекти:

- орієнтація нових працівників на відповідні посади або робочі місця, що дозволяє максимально використати їхні здібності та досвід;
- розвиток кваліфікаційних навичок, необхідних для виконання обов'язків на обраних спеціальностях чи професіях;
- заповнення вакантних посад працівниками з відповідними навичками та кваліфікацією, враховуючи особливості кожної вакансії;
- створення гнучкої системи професійного переміщення, що бере до уваги вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості працівників.

У разі структурних змін або реорганізації, які можуть призвести до скорочення чисельності персоналу, планування роботи з персоналом, який

буде звільнений, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Класифікація базується на ініціативі працівника, роботодавця або адміністрації, а також у зв'язку з виходом на пенсію. Ставлення організації до працівників пенсійного віку є важливим показником рівня управлінської культури та цивілізованості економічної системи країни.

2. План підготовки кадрів у разі звільнення або переміщення персоналу. Цей план включає кілька етапів:

- визначення кількості звільнених працівників і їх кваліфікаційного рівня;
- встановлення терміну звільнення та визначення кандидатур на переміщення в межах підприємства чи підрозділів;
- регулювання методів матеріального стимулювання для добровільного або дострокового звільнення працівників;
- визначення відповідальних осіб, які будуть контролювати виконання запланованих заходів.

Для забезпечення нормального функціонування підприємства план підготовки також включає:

- визначення вимог до робітників;
- розрахунок потреби в кадрах;
- джерела забезпечення тимчасової потреби в персоналі;
- напрямки та форми підвищення кваліфікації працівників;
- планування необхідних витрат для реалізації кадрових заходів.

3. Планування ділової кар'єри та службово-професійного переміщення. Це включає створення планів для горизонтального та вертикального переміщення працівників в межах організації, починаючи з їх прийому на роботу і закінчуючи звільненням. Працівники мають чітко розуміти не лише свої перспективи на короткий термін, але й критерії, яких вони повинні досягнути для просування по службі.

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати. Цей план включає заходи щодо поліпшення продуктивності праці та коригування

системи оплати праці відповідно до виконаних завдань та результатів діяльності.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості. Цей план може включати такі важливі програми:

- впровадження сучасних методів організації та управління, які дозволяють підвищити ефективність роботи;
- зміни в організаційній структурі підприємства з метою підвищення гнучкості та адаптивності;
- освоєння новітніх технологій, що допомагає підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність організації.

6. Планування витрат на персонал. У цей план включають всі витрати, пов'язані з управлінням персоналом:

- основну та додаткову заробітну плату працівників;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на відрядження та службові роз'їзди;
- витрати на професійний розвиток працівників;
- закупівлю спеціального одягу та іншого необхідного для роботи обладнання.

Всі ці плани спрямовані на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів, підвищення кваліфікації працівників та оптимізацію витрат на персонал, що в сукупності дозволяє досягти стратегічних цілей організації.

Кадрове планування здійснюється через серію взаємопов'язаних заходів, які зібрані в оперативному плані роботи з персоналом. Цей процес є важливим елементом для забезпечення організації необхідними людськими ресурсами на всіх етапах її функціонування. Для розробки оперативного плану з персоналу необхідно зібрати вичерпну інформацію, що дозволяє точно оцінити наявність і потреби у кадрових ресурсах.

Збір необхідних даних здійснюється через використання спеціально розроблених анкет, що дозволяють отримати наступні відомості:

- Інформація про постійний склад персоналу: включає прізвище, ім'я, по-батькові працівника, місце проживання, вік, дата вступу на роботу та інші особисті дані, що дозволяють здійснити детальну характеристику кожного працівника;
- Структура персоналу: вказується кваліфікація працівників, статеві-вікова структура колективу, процентне співвідношення інвалідів, а також співвідношення робітників, службовців та управлінців;
- Плинність кадрів: інформація про кількість працівників, що звільнилися та були прийняті на роботу за певний період;
- Витрати часу через простої та хвороби: важливо оцінити, скільки часу персонал не працює через відсутність на роботі, що дає змогу прогнозувати потребу в заміщенні кадрів;
- Тривалість робочого дня: дані щодо робочих годин, включаючи тих, хто працює в одну або кілька змін, у нічну зміну, а також тривалість відпусток працівників;
- Заробітна плата працівників: включає загальну інформацію про структуру заробітної плати, додаткові виплати, надбавки, оплату за тарифами та за вище тарифів.

Ця інформація служить основою для планування потреби в персоналі. Зокрема, потреба в персоналі визначається на основі кількості робочих місць, плану проведення організаційно-технічних заходів, штатного розкладу та плану заміщення вакантних посад. Після збору даних і оцінки поточної ситуації, розробляються більш детальні плани щодо використання, розвитку або скорочення персоналу, а також планування витрат на персонал.

Кожен з цих етапів є важливою складовою кадрового процесу, що дозволяє організації ефективно управляти своїми людськими ресурсами та адаптувати їх до змін, які виникають у результаті внутрішніх чи зовнішніх обставин.

Висновок до першого розділу

Кадрова політика підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії управління організацією. Вона включає систему принципів, ідей і вимог, які визначають ключові напрямки роботи з персоналом, а також форми і методи цієї роботи. В основу кадрової політики покладено прагнення до ефективного управління людськими ресурсами, яке сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення підприємства необхідним персоналом, що має відповідну кваліфікацію, в оптимальній кількості, а також створення умов для розвитку і збереження кадрового потенціалу. Важливою є адаптація цієї політики до вимог чинного законодавства та умов ринку праці.

Основні цілі кадрової політики підприємства включають:

1. Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості в потрібній кількості – це забезпечує баланс між потребами підприємства та наявними трудовими ресурсами, що дозволяє підтримувати стабільну роботу і розвиток організації.

2. Забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, передбачених трудовим законодавством – організація має забезпечити належне виконання трудових договорів, дотримання прав і свобод працівників, що є гарантією правової захищеності.

3. Раціональне використання кадрового потенціалу – ефективне використання наявних кадрових ресурсів через розвиток їхніх професійних навичок, адаптацію до змінних умов роботи та реалізацію можливостей для кар'єрного росту.

4. Формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів – створення умов для продуктивної командної роботи, заохочення до співпраці, підтримка корпоративної культури, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Зовнішні чинники, що визначають кадрову політику підприємства, включають:

- Національне трудове законодавство – регулює взаємодію між працівниками і роботодавцями, встановлюючи правила найму, оплати праці, відпусток та інших умов праці.
- Взаємини з профспілками – важливий аспект, що стосується колективних договорів, забезпечення прав працівників і вирішення конфліктних ситуацій.
- Стан економічної кон'юнктури – рівень економічного розвитку країни та регіону, інфляція, безробіття та інші фактори, що безпосередньо впливають на попит і пропозицію на ринку праці.
- Ситуація на ринку праці – конкуренція за кваліфіковані кадри, рівень безробіття, наявність або відсутність робочих місць у певних галузях.

Внутрішні чинники кадрової політики підприємства включають:

- Цілі підприємства та їхня тимчасова перспектива – кадрова політика повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, з урахуванням поточних потреб та перспектив розвитку.
- Стиль управління – відкритість, прозорість, демократичність чи авторитарність в управлінні підприємством визначають підхід до організації роботи з персоналом.
- Умови праці – створення безпечних і комфортних умов для працівників, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та підвищенню рівня задоволеності працівників.

Кадрова політика, таким чином, є важливим інструментом для ефективного управління людськими ресурсами і створення стабільної та продуктивної робочої сили, що відповідає потребам підприємства і викликає високий рівень залучення та мотивації працівників.

Кадрова політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки визначає, як керівництво взаємодіє зі своїми працівниками та встановлює напрямки, форми й методи роботи з ними. Вона

спрямована на забезпечення ефективної роботи колективу, здатного оперативно адаптуватися до змін на ринку праці та відповідати вимогам стратегічного розвитку організації. Через кадрову політику підприємство створює відповідальний і згуртований колектив, що здатний впоратися з постійно змінюваними вимогами і забезпечити успішне функціонування в умовах змін.

Основні елементи кадрової політики включають:

1. Тип влади в організації – визначає, чи є організація авторитарною, демократичною чи змішаною в підходах до керівництва.
2. Стиль керівництва – впливає на взаємини між керівниками та підлеглими, визначає манеру управління, мотивації та комунікації.
3. Філософія підприємства – загальна концепція цінностей, місії, стратегічних цілей та принципів, на яких базується діяльність організації.
4. Правила внутрішнього розпорядку – встановлюють порядок на підприємстві, зокрема щодо поведінки працівників, дисципліни, режиму роботи.
5. Колективний договір і статут організації – визначають права та обов'язки працівників, умови їх праці та соціальні гарантії.

Кадрова політика розробляється з урахуванням ключових юридичних документів, зокрема загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Цивільного кодексу, Кодексу законів про працю та програм політичних партій, що формують трудову політику в країні. Основною відповідальністю за її формування та реалізацію несуть вищі органи керівництва підприємства та кадрові служби.

Процес підбору персоналу – це важливий і складний етап, який полягає в оцінці професійних та психологічних якостей працівника, з метою відповідності його характеристик вимогам конкретного робочого місця. Підбір включає декілька етапів:

1. Попередня співбесіда – для первинної оцінки кандидатів.
2. Заповнення анкет і заяв – для отримання додаткової інформації про

кандидатів.

3. Співбесіда з менеджером з персоналу – для визначення здатності кандидата працювати в команді та взаємодіяти з іншими працівниками.

4. Тестування та перевірка рекомендацій – для оцінки професійних і особистих якостей.

5. Медичний огляд – для визначення фізичного стану кандидата.

Після всіх етапів керівники або менеджери з персоналу приймають остаточне рішення щодо найму на роботу.

Планування потреби в персоналі є основою кадрового планування. Воно базується на таких даних:

- Кількість робочих місць;
- План організаційно-технічних заходів;
- Штатний розклад і план заміщення вакантних посад.

Це дозволяє розробити стратегії для ефективного використання наявних трудових ресурсів, їхнього розвитку, а також оптимізації чисельності персоналу у разі потреби. Планування потреби в персоналі дозволяє передбачити потреби в робочій силі для забезпечення діяльності підприємства в довгостроковій перспективі та ефективно реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БУД ЯРД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ "БУД ЯРД"

ТОВ "БУД ЯРД" було створене 07.02. 2020 року і стало в регіоні одним із найпотужніших виробничих та будівничих підприємств, які ведуть будівничі роботи під ключ, ведуть підготовчі роботи на будівельному майданчику, зносять старі будівлі, здійснюють торгівлю лісоматеріалами, будматеріалами тощо.

На сьогоднішній день ТОВ має високе матеріально-технічне забезпечення як виробництва так і будівництва, що дає змогу виготовляти продукцію високої якості та надавати високвакваліфіковані послуги населенню та організаціям.

ЄДРПОУ 43497755.

Установчий капітал 100000 гривень.

Власність-приватна.

Юридична адреса: 08601, Київська область, місто Васильків, провулок Кармелюка, 11.

Керівник Зборівський Максим Вікторович.

Види діяльності КВЕД:

- оптова торгівля будматеріалами і обладнанням, лісоматеріалами;
- виробництво машин і устаткування спеціального призначення;
- виробництво будівничих виробів з пластмас;
- виробництво тари з пластмас;
- холодне штампування та лиття;
- електромонтажні роботи;
- покрівельні роботи;
- обслуговування систем безпеки.

Якісна та професійна організація виробничого процесу - це широкий асортимент продукції (близько 140 найменувань), що виробляється. Усі вироби, включаючи інтерактивні, є безпечними як для здоров'я людини, так і для навколишнього середовища, мають сертифікати відповідності, якості, санітарно-гігієнічні висновки й рекомендації.

ТОВ "БУД-ЯРД" неодноразово ставало переможцем у тендерах з оснащення та ремонту навчальних закладів та організацій культури, прибудинкових територій в різних регіонах України.

Компанія хоч і почала свою роботу в 2020 році, але вже має доволі багато замовників.

Щодо виробництва дитячих ігрових та спортивних майданчиків – то це відповідальна справа. І водночас - складна. Головне дотримуватися державних вимог і норм, вчасно перевіряти на шкідливість як матеріали так і речовини, що беруться для виготовлення конструкцій. А ще потрібно і проектувати нетравмонебезпечні конструкції. Безпека дітей одне з перших правил компанії.

На жаль деякі виробники ігрових майданчиків не завжди використовують якісну сировину і дотримуються всіх правил і норм, але не ТОВ «БУД-ЯРД».

Виготовлення спортивних та дитячих ігрових майданчиків різного типу проходить строго за правилами і нормами, кожен виріб проходить контроль якості і перевірку на відповідність санітарно-гігієнічним нормам.

Спортивні та ігрові майданчики ТОВ «БУД-ЯРД» мають такі переваги:

- завжди відповідатимуть вимогам і ГОСТам і мають технічний паспорт виробу.

- Майданчики завжди робляться з твердих порід деревини, високоякісної фанери та з високоякісного металу і пластика. Всі названі вище матеріали мають відповідні сертифікати.

– Різні фарби і лаки, просочення для додання виробам антикорозійних і вологовідштовхувальних властивостей, сертифіковані і безпечні для дитячого здоров'я.

Щорічно ТОВ встановлює понад 100 дитячих ігрових і спортивних комплексів. Компанія має досить великий досвід проектування, виробництва та встановлення дитячих майданчиків. Щодо інших послуг, то можна приділити окрему увагу будівництву накриттів для під'їздів. Компанія має замовлення не тільки у своєму місті та регіоні, а й далеко за межами. Наприклад, Львів і Львівська область, Житомирська і Вінницька області.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності

В умовах ринкових відносин перед підприємцями постає ряд питань, не зважаючи на форми власності. А саме постає питання: яку конкретну продукцію і в яких об'ємах потрібно створювати та виробляти для отримання максимального прибутку при мінімальних затратах, чи буде ця продукція в майбутньому конкурентоспроможна на ринку товарів чи послуг як за своєю якістю так і вартістю. Що буде вигідніше продавати на внутрішньому ринку, а що на зовнішньому, як поєднувати та урізноманітнювати різні форми господарювання.

Ринкова економіка зумовила появу підприємців, серед яких точиться конкурентна боротьба за завоювання ринку та отримання максимального прибутку. Останнє можна отримати лише за умови максимального та ефективного використання різного виду ресурсів, реалізації оригінальних та креативних ідей у бізнесі, мінімалізації економічних ризиків.

Для забезпечення успіху на ринку, створення належного іміджу підприємства необхідний якісний комплексний аналіз показників усіх аспектів господарської та фінансової діяльності підприємства, що відповідає вимогам сучасності та розвитку економіки на даний момент. Результати

проведеного аналізу дають змогу в майбутньому розробити відповідні рекомендації для подальшого прийняття управлінських рішень, які спрямовані на усунення недоліків і як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Динаміку активів ТОВ "БУД-ЯРД" за період 2021-2023рр. наведено (утабл. 2.1)

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки активів ТОВ "БУД-ЯРД" за період 2021-2023 років

№ п/п	Показники	РОКИ			Відхилення	
		2021	2022	2023	2021р. до 2023 р.	
					Тисяч грн.	%
І. Необоротні активи підприємства:						
Основні засоби		44	21,4	535,5	562,5	2351
первіснавартість		71,8	72,5	837,9	777,2	1184
знос		(18,7)	(70)	(223,4)	183,7	986
Усього за розділомІ		44	767,2	1179,3	1453,3	2817
ІІ. Оборотні активи						
Запаси		425,3	180,5	784,5	287,2	139
готова продукція		374,3	3190,5	6754,5	287,3	139
Дебіторська заборгованість підприємства за товари, надані послуги, роботи		454,2	976,6	1076,5	642,3	138
Дебіторська заборгованість підприємства за розрахунками з бюджетом		3,3	3,6	3,2	0,2	6,15
Інші дебіторські заборгованості		2761,2	2871,6	3877,6	655,4	39
Гроші та їх еквіваленти		191,6	416,4	498,9	291,3	158
Інші оборотні активи		-	121,0	230	101	84
Усього за розділом ІІ		4042,5	5675,4	7657,9	3345,4	79
Баланс		4164,5	5042,6	8527,2	4372,7	107

Як бачимо, динаміка активів балансу ТОВ «БУД-ЯРД» на протязі поточного та двох попередніх років набула значних змін. Це було

спричинене деякими факторами, як збільшення вартості необоротних та оборотних активів в 2023 р. порівняно з 2021р.

І за цей період у ТОВ «БУД-ЯРД» відбулися значні поточні зміни у величині грошових коштів, тому коли порівнюємо 2023 рік з 2021 роком то бачимо значне збільшення цієї величини на 287,2 тис. грн.або на 158%.

Основна частка в структурі оборотних активів ТОВ «БУД-ЯРД» займає дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги. І неможливо не відмітити негативну нестабільність. Якщо порівнювати 2021рік з 2023 роком, то ми бачимо, що дебіторська заборгованість ТОВ збільшилася на 6466,3 тисяч гривень. І як не прикро, але саме показник дебіторської заборгованості впливає найбільше на фінансові результати діяльності підприємства. Цей показник не дає повному обсязі ТОВ «БУД-ЯРД» виконувати свої зобов'язання, планувати свою майбутню діяльність і, як результат, отримувати відповідні фінансові результати (позитивні).

Основне завдання проведеного такого аналізу є якісна оцінка ефективності використання як активів так і доходів підприємства, а також аналіз витрат і результатів господарської діяльності підприємства за відповідний період, вчасне виявлення факторів, що позитивно будуть впливати на фінансові результати або негативно.

Якщо з активами ми більш менш розібралися, то залишається не менш важливий аспект господарської діяльності підприємства, а саме: пасиви.

Проаналізуємо пасиви підприємства ТОВ "БУД-ЯРД " за 2021 – 2023 рр.(табл.2.2)

З даних, що наведені в таблиці, ми бачимо що власний капітал ТОВ «БУД-ЯРД» збільшився в 2023 р. порівняно з 2021р. Цей аспект діяльності є позитивним для ТОВ. Щодо показників поточних зобов'язань ТОВ «БУД-ЯРД», та кредиторської заборгованості за роботи, товари та надані послуги, то вона зросла в 2023р. порівняно з 2021р. на 1348,6 тисяч гривень або на 147%. 2022 рік видався важким не тільки для ТОВ «БУД-ЯРД», а й для всієї країни. Але ТОВ швидко стало на ноги і продовжило свою діяльність.

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів ТОВ "БУД-ЯРД" за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2021р.	2022р.	2023р.	тис.грн.	%
I. Власний капітал підприємства					
Зареєстрований капітал ТОВ	2	2	2	0	0
Нерозподілений прибуток ТОВ	923,2	247,4	1872,5	838,3	98
Неоплачений капітал підприємства	(2)	(2)	(2)	0	0
Усього за розділом I	923,2	247,4	1872,5	838,3	98
II. Поточні зобов'язання підприємства					
Поточна кредиторська заборгованість ТОВ за:					
роботи, товари та надані послуги	846,0	1424,0	2056,6	1348,6	139
розрахунками з бюджетом	262	187,9	432,9	171,9	129
розрахунками по страхуванню	-	3,2	3,2	0	0
розрахунками з оплати праці	-	11,2	11,2	0	0
Інші поточні зобов'язання	2235,3	2922	4326,9	2341,6	122
Усього за розділом II	3185,3	4535,2	6744,7	3643,4	109
Баланс	4154,5	6242,6	8657,2	4372,7	106

Людські (трудові) ресурси є специфічними і майбуть самим найважливішим з усіх видів економічних ресурсів господарської діяльності.

У чому полягає специфічність людських ресурсів підприємства в порівнянні з іншими чинниками економічної діяльності та розвитку підприємства? По-перше, люди не лише можуть створювати якісь блага, а й споживати як матеріальні так і духовні цінності. Другим аспектом є багатогранність людського життя. Життя людини не обмежується лише трудовою діяльністю. Отож, для ефективного використання людської

праці, ще потрібно враховувати і потреби людини. Третім аспектом є науково-технічний прогрес, еволюція, гуманізація суспільного життя. Збільшилась економічна роль знань в соціалізації. Важливу роль відіграє моральність, інтелектуальний потенціал особистості. Інші особисті якості працівників, які можуть формуються роками, розкриваються людиною лише при сприятливих для неї умов.

Передумова успішного економічного розвитку на мікрорівні, так і на макрорівні є, насамперед, врахування інтересів людей різного типу у будь-яких діях, які спрямовані на підвищення функціонування підприємства для кращих фінансових результатів. Без врахування інтересів неможливо досягти підвищення ефективності в соціально-економічному розумінні [72, с. 64].

Підприємства для позначення людських ресурсів використовують терміни «співробітники», «працівники», «персонал», «особовий склад», «робоча сила» тощо. Ми можемо використовувати їх як слова-синоніми, але віддамо перевагу означенню «персонал» як найбільш універсальному означенню.

Кадри — це основний персонал підприємства (організації), який має необхідну кваліфікацію і виконує різні виробничо-господарські функції. Характеризується як кількісними показниками, так і якісними, які розглядаються як статично, так і динамічно [49, с. 568].

Професійні знання працівника разом з практичним досвідом утворюють кваліфікацію, тобто той рівень професійної підготовки, який необхідний для виконання потенційних трудових функцій різного виду її складності. Слід розрізняти кваліфікацію посади та кваліфікацію працівника.

Ми розрізняємо кваліфікацію посади та кваліфікацію працівника. Щодо кваліфікації роботи, то це характеризує її складність і відповідно, визначає вимоги до людини, що виконує цю роботу. Щодо кваліфікації працівника, то її характеризує сукупність його особистих професійних якостей і від цього визначається складність заданої роботи, яку ця людина може виконувати.

Ідеальний варіант, це коли рівень кваліфікації працівника відповідає рівню складності роботи, тобто це, з одного боку, забезпечує правильне та якісне виконання роботи, а з іншого боку – повною мірою використання професійних навичок та потенціалу працівника [2, с. 46].

Щодо кваліфікації працівників, то вона визначається такими факторами, як рівень загальноосвітньої та спеціальної професійної підготовки, ще досвідом роботи на тих же посадах.

Кваліфікація працівника визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Обов'язковою умовою високої кваліфікації є професійна придатність, яка включає в себе сукупність особистих якостей, властивостей і нахилів, необхідних для успішного виконання певних професійних обов'язків. Організаційні здібності та навички також є необхідною складовою кваліфікації керівників різного рівня.

Для визначення рівня кваліфікації працівника та (або) присвоєння працівнику відповідної категорії або рангу створюється спеціальна кваліфікаційна комісія і на підставі порівняння знань працівника і його досвіду з відповідними вимогами до вимог такого виду, викладеними в тарифікаційно-кваліфікаційних довідниках або в спеціальних характеристиках, і законодавчо підкріплюється в документах: дипломах, посвідченнях, сертифікатах, тощо.

Це ж правило стосується і отримувачів освіти різного типу: спеціально-технічної, фахових спеціалістів, бакалаврів, магістрів, аспірантів та докторантів. У цьому випадку кваліфікаційна комісія оцінює рівень отриманих знань під час навчання в закладі освіти.

В таблиці 2.3 наведемо терміни підготовки та стажування для різного виду робіт по складності та відповідальності та рівні підготовки кадрів для такого виду робіт.

Таблиця 2.3

Рівні кваліфікації працівників, рівень складності виконуваних ними робіт. Термін підготовки працівників.

Групи робітників по кваліфікаціям	Виконувані роботи	Термін підготовки кадрів, стажування, практичний досвід
Висококваліфіковані працівники	Особливої складності та відповідальності роботи (робота на станках, ремонт і наладка складного обладнання, ремонт техніки різного виду, виготовлення меблів тощо)	2-4 роки, постійне стажування, практичний досвід роботи 4-5 років
Кваліфіковані працівники	Доволі складні роботи (слюсарні, металообробні, деревообробні, ремонтні, будівельні, вантажні тощо)	1-3 роки, стажування, досвід роботи 2-3 роки
Малокваліфіковані працівники	Не складного типу роботи (апаратні, складальні, маркувальні, нагляд тощо)	До року, невеликий досвід роботи
Некваліфіковані працівники	Обслуговуючі та допоміжні роботи (вантажні, городні, санітарно-гігієнічні, тощо)	Не завжди потребують підготовки

Розряди або класи (для робітників), категорії (для спеціалістів), наукові ступені та вчені звання (для науковців) притаманні кількісним показникам рівня кваліфікації.

Щодо якісного показника кваліфікації, то ним є компетентність - рівень загальної та професійної підготовки, який дає змогу працювати згідно вимог до конкретного робочого місця або поставленої задачі для виконуваної роботи і ці вимоги можуть постійно змінюватися.

Компетентність працівника залежить від рівня її кваліфікації, від її ставлення до роботи, рівня відповідальності, досвіду, зусиль і здатності покращувати свої вміння та свої знання. Компетентність, або професіоналізм, може понижуватися або підвищуватися [68, с. 352].

Що ж таке кваліфікація працівника? А це може бути сукупність якихось спеціальних знань і практичних умінь, які в свою чергу, визначають рівень відповідальності та підготовленості працівника до професійного виконання завдань та функцій відповідної складності.

Зазвичай, працівники виконують різні за відповідальністю та складністю роботи. Не всі працівники мають однакову професійну підготовку, що ми побачили з таблиці 2.3.

У таблиці 2.4 проаналізуємо зміни у кількості персоналу ТОВ «БУД-ЯРД» за останні роки.

Таблиця 2.4

Рух персоналу ТОВ "БУД-ЯРД"
за 2021 – 2023 рр.

Класифікація працівників ТОВ «БУД-ЯРД»	Кількість робітників		
	на 1 січня 2021 року	з 1 січня 2022 року	з 1 січня 2023 року
Адміністрація ТОВ	3	3	2
Виробничий відділ ТОВ	11	11	9
Відділ збуту ТОВ	6	6	4
Відділ кадрів ТОВ	2	2	1
Всього:	22	22	16

На 1 січня 2021 та 2022 року кількість працівників становить 22 особи. На 1 січня 2023 року загальна кількість працюючих на підприємстві всіх класів становила 16 робітників. Ще з 1 січня 2024 року на підприємство було прийнято 3 особи з переселенців, які мають відповідну кваліфікацію для певного виду робіт у діяльності ТОВ «БУД-ЯРД».

Фінансовий аналіз підприємства - це як збільшення так і зменшення вартості власного капіталу підприємства, що формується в процесі його господарської діяльності протягом звітного періоду. Для точного аналізу фінансового стану підприємства береться система взаємозалежних показників, які базуються на даних бухгалтерського обліку та статистичної звітності підприємства.

Фінансовий аналіз має на меті оцінити фінансовий стан підприємства з урахуванням динаміки змін, що відбулися в результаті господарської діяльності підприємства за останні роки, та визначення факторів, що безпосередньо вплинули на ці зміни. , а також прогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства.

Результатами проведеного фінансового аналізу можна скористатися для подальшої господарської діяльності підприємства, його подальшої реструктуризації або для організаційних змін тощо.

В результаті фінансового аналізу підприємства ми бачимо повну картину основних та інформативних параметрів, які дають змогу покращити фінансовий стан підприємства в майбутньому.

Проведений попередній фінансовий аналіз показав незначні відхилення. Ці відхилення не мають значного впливу на результати розрахунків.

Щодо прибутку підприємства, то він формується протягом фінансового року поступово. Більшу частину прибутку складає прибуток від реалізації продукції, отриманий у вигляді різниці між виручкою від реалізації та витратами на виробництво і реалізацію.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 25 травня 2010 року, прибуток, як об'єкт оподаткування визначається за формулою:

$$П = ВД - ВВ - АВ \quad (2.1)$$

де П – прибуток;

ВД – валові доходи;

ВВ – валові витрати;

АВ – амортизаційні відрахування.

Отже, давайте проаналізуємо основні фінансово-економічні показники, які впливають на формування чистого прибутку господарської діяльності ТОВ «БУД-ЯРД» за три роки (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ "БУД-ЯРД" за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2021р.	2022р.	2023р.	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6657,7	6575,4	7947,5	1461,8	23
Інші операційні доходи підприємства	-	-	-	-	-
Інші доходи підприємства	-	-	-	-	-
Разом доходи (2001+2130+2340)	6657,7	6575,4	7947,5	1461,8	23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(2162,1)	(2162,3)	(4545,3)	2325,2	112
Інші операційні витрати	(3532,4)	(4444,8)	(3654,7)	-66,7	27
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	(5662,5)	(6467,1)	(7880,0)	2327,5	37
Фінансовий результат до оподаткування (2380-2185)	886,2	124,3	156,5	-788,7	645
Податок на прибуток	-	23,9	22,2	-3,8	18
Чистий прибуток підприємства (збиток) (2290-2300)	886,2	124,4	98,3	-777,9	788

Виходячи з наведених даних, можна сказати, що дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс у порівнянні з попередніми роками; собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла порівняно з 2021 роком на 23275,2 тисяч гривень або на 111%.

Аналіз платоспроможності підприємства є доповненням до аналізу ліквідності, який характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої платіжні зобов'язання, що впливають з грошових операцій.

Оцінка фінансової стійкості підприємства спрямована на об'єктивний аналіз розміру і структури активів і зобов'язань підприємства і на цій основі визначення ступеня його фінансової стійкості, а також відповідності фінансового стану підприємства та господарської діяльності підприємства з цілями його прописаної в статуті діяльності.

Фінансова успішність та стійкість підприємства тісно пов'язана з його довгостроковою платоспроможністю, її аналіз дає змогу визначити майбутні фінансові можливості ТОВ на відповідну господарську діяльність в перспективі.

2.3. Оцінка організації кадрової роботи у ТОВ «БУД-ЯРД»

Кадрова політика ТОВ "БУД-ЯРД" являє собою цілісну систему теоретичних підходів, ідей, принципів і вимог, які визначають ключові напрями роботи з персоналом. Її основна мета — формування згуртованого та відповідального колективу, здатного ефективно взаємодіяти для досягнення цілей підприємства.

Ця політика орієнтована на створення умов, за яких співробітники можуть швидко й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку, при цьому враховуючи стратегічні пріоритети розвитку компанії. Особливий акцент робиться на інтеграції індивідуальних цілей працівників із загальними цілями підприємства, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійке зростання компанії.

Кадрова політика також спрямована на вдосконалення системи управління персоналом, розвиток професійних навичок працівників, стимулювання їхнього кар'єрного росту та створення позитивної корпоративної культури. Таким чином, вона виступає основою для формування конкурентоспроможного, динамічного та адаптивного колективу, який здатний вирішувати найскладніші завдання в умовах сучасного ринку.

Метою кадрової політики ТОВ "БУД-ЯРД" є забезпечення оптимального балансу професійного складу працівників, регулярне оновлення персоналу, а також збереження його кількісного та якісного рівня. Ця політика враховує вплив зовнішнього середовища, а також ситуацію на

ринках праці та послуг, що дає змогу підприємству адаптуватися до сучасних викликів і вимог.

Кадрова політика ТОВ "БУД-ЯРД" ґрунтується на таких ключових принципах:

1. Вагомість людського ресурсу
Співробітники є найціннішим активом підприємства, і їхній внесок визначає успіх компанії.

2. Обґрунтованість рішень
Усі рішення щодо персоналу спрямовані виключно на підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. Системність підходу
Усі дії стосовно персоналу враховують комплексність кадрової політики, де кожен її елемент взаємопов'язаний.

4. Об'єктивність оцінювання
Оцінка співробітників і кандидатів на посади здійснюється за прозорими й чіткими критеріями, незалежно від суб'єктивних уподобань.

5. Результативність
Кожен працівник має чітко визначений результат, якого він прагне досягти. Результативність є основним критерієм успіху, на якому базується система стимулювання та мотивації.

6. Розвиток і самореалізація
Розвиток підприємства нерозривно пов'язаний із професійним і особистісним зростанням його працівників. Компанія підтримує ініціативу та сприяє саморозвитку співробітників.

7. Матеріальна справедливість
Рівень винагороди співробітників відповідає їхній кваліфікації, професіоналізму та особистому внеску в діяльність підприємства.

Завдяки цим принципам ТОВ "БУД-ЯРД" прагне створити згуртований, мотивований і професійний колектив, здатний досягати високих результатів навіть в умовах постійних змін ринку.

Для керівника ТОВ "БУД-ЯРД" персонал є ключовою складовою успіху компанії, адже саме працівники визначають ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Керівник прагне створити сприятливу робочу атмосферу, яка б мотивувала співробітників максимально реалізовувати свої професійні та творчі здібності. Це досягається через розширення виробничих потужностей, визнання досягнень кожного працівника та впровадження системи справедливої винагороди за конкретні успіхи.

Колектив ТОВ "БУД-ЯРД" функціонує як єдина згуртована команда, що працює з високим рівнем ефективності, лояльності та гармонії. Спільна відданість керівнику та взаємна повага між співробітниками сприяють досягненню високих результатів і стабільному розвитку підприємства.

Склад персоналу ТОВ "БУД-ЯРД":

1. Робітники – основна виробнича ланка, що виконує практичні завдання на підприємстві.
2. Службовці – працівники, що забезпечують адміністративну та технічну підтримку діяльності компанії.
3. Спеціалісти – фахівці, які відповідають за виконання спеціалізованих завдань, таких як розробка, проектування, управління та аналіз.
4. Керівники – працівники, що займають управлінські посади, координують діяльність інших співробітників і приймають стратегічні рішення.

Головним керівником ТОВ "БУД-ЯРД" є директор, який визначає стратегію розвитку підприємства, забезпечує ефективне управління всіма процесами та відповідає за загальний успіх компанії. Його роль полягає у створенні умов, за яких усі рівні персоналу можуть максимально реалізовувати свій потенціал.

Склад персоналу ТОВ "БУД-ЯРД"

Персонал підприємства структурований відповідно до функцій, які

виконують працівники, і поділяється на кілька категорій:

1. Спеціалісти

Це працівники, залучені до виконання інженерно-технічних, економічних та інших спеціалізованих завдань. До спеціалістів ТОВ "БУД-ЯРД" належать:

- Головний бухгалтер – керує бухгалтерським обліком, забезпечує контроль за фінансовими потоками.
- Бухгалтер – виконує завдання з ведення облікової документації, розрахунків та звітності.
- Системний адміністратор – відповідає за налаштування, обслуговування та безпеку інформаційних систем підприємства.

2. Службовці

Це працівники, які займаються підготовкою й оформленням документації, веденням обліку, контролем і господарським обслуговуванням підприємства. До службовців ТОВ "БУД-ЯРД" належать:

- Майстер – координує та організовує виконання завдань на місцях, відповідає за оперативний контроль робіт.
- Водій – забезпечує транспортне обслуговування підприємства.

3. Робітники

Ця категорія працівників безпосередньо залучена до створення матеріальних цінностей. Робітники поділяються на дві групи залежно від характеру участі у виробничому процесі:

- Основні робітники
Працівники, які зайняті безпосередньо реалізацією продукції чи послуг:
 - 3 менеджери – здійснюють продажі, підтримку клієнтів та інші операції, що стосуються основної діяльності.
- Допоміжні робітники
Працівники, які обслуговують процеси, що забезпечують діяльність основних робітників:
 - Різнорабочий – виконує універсальні завдання, що виникають у

процесі роботи підприємства.

- Охоронець – відповідає за безпеку об'єктів і майна підприємства.
- Прибиральник – підтримує чистоту та порядок у робочих приміщеннях.

Ця структурована система управління персоналом забезпечує ефективне виконання завдань на кожному рівні, що сприяє досягненню загальних цілей ТОВ "БУД-ЯРД".

Кадрова робота та відділ кадрів на ТОВ "БУД-ЯРД"

Реалізація кадрової політики підприємства здійснюється через практичні завдання, пов'язані з управлінням персоналом. Основні напрями кадрової роботи включають:

- Планування кадрів – визначення потреб у персоналі на основі стратегії розвитку підприємства.
- Підбір і розстановка кадрів – забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, розподіл їх за посадами відповідно до компетенцій.
- Підготовка і перепідготовка персоналу – підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їхнього професійного зростання.
- Оцінка персоналу – визначення результативності роботи працівників, їх відповідності займаним посадам.
- Раціональне використання кадрів – оптимальне залучення працівників для виконання поставлених завдань.

Відділ кадрів ТОВ "БУД-ЯРД"

Відділ кадрів є ключовим інструментом реалізації кадрової політики підприємства. Це самостійний структурний підрозділ, який забезпечує виконання завдань, пов'язаних з управлінням персоналом.

Основні характеристики:

1. Підпорядкування

Відділ кадрів підпорядковується помічнику керівника підприємства з кадрових питань. Це дозволяє ефективно координувати діяльність підрозділу

з загальною стратегією компанії.

2. Функції відділу кадрів

- Підбір та найм персоналу відповідно до потреб підприємства.
- Організація навчання та підвищення кваліфікації працівників.
- Ведення кадрового обліку, оформлення трудових договорів та іншої документації.

- Моніторинг ефективності роботи працівників та проведення оцінювання.

- Розробка заходів з мотивації та стимулювання персоналу.

3. Чисельний

склад

Кількість працівників відділу кадрів визначається загальною чисельністю персоналу підприємства, обсягом робіт та специфікою діяльності компанії.

Завдяки чітко структурованій діяльності відділу кадрів, ТОВ "БУД-ЯРД" забезпечує ефективне управління персоналом, що є важливим елементом досягнення цілей компанії.

Організація діяльності відділу кадрів починається зі створення Положення про відділ кадрів, яке визначає ключові аспекти роботи підрозділу. Це документ, що регламентує основні положення, завдання, функції, права та обов'язки, а також порядок взаємодії відділу кадрів з інш

Положення про відділ кадрів:

1. Загальні положення

- Визначається підпорядкованість відділу кадрів. У ТОВ "БУД-ЯРД" відділ кадрів підпорядковується помічнику директора з кадрів.
- Встановлюється статус відділу як окремого структурного підрозділу підприємства.

2. Задачі відділу кадрів

- Реалізація рішень органів влади у сфері кадрової роботи.
- Організація підбору, розстановки та раціонального використання працівників.
- Формування стабільного колективу, розробка кадрового резерву

для зайняття керівних і інженерно-технічних посад.

- Ведення системи обліку кадрів.

3. Функції відділу кадрів

У цьому розділі детально описуються функціональні обов'язки підрозділу.

Основні функції включають:

1. Розробка планів комплектування кадрів.
2. Оформлення прийому, переводу та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства.
3. Ведення обліку особового складу.
4. Зберігання, заповнення та ведення трудових книжок.
5. Контроль за виконанням керівниками структурних підрозділів наказів і розпоряджень.
6. Вивчення руху кадрів, аналіз плинності персоналу, розробка заходів для її зниження.
7. Аналіз професійних і ділових якостей працівників для їх раціонального використання.
8. Організація підвищення кваліфікації та освітнього рівня співробітників.
9. Формування кадрового резерву.
10. Підготовка пропозицій щодо оптимізації розстановки кадрів.
11. Підготовка матеріалів для нагородження працівників.
12. Організація роботи атестаційної комісії та підготовка матеріалів для її діяльності.
13. Забезпечення працевлаштування працівників, які підлягають звільненню.
14. Інструктаж та контроль працівників відділу кадрів.
15. Контроль за трудовою дисципліною та дотриманням правил внутрішнього розпорядку.
16. Ведення облікової документації з кадрових питань.

Організація роботи відділу кадрів ТОВ "БУД-ЯРД" спрямована на

забезпечення безперервного функціонування підприємства, раціональне використання людських ресурсів і створення умов для професійного розвитку персоналу. Завдяки чітко визначеним завданням та обов'язкам, відділ кадрів виконує роль ключового інструмента реалізації кадрової політики.

Ефективна взаємодія відділу кадрів з іншими структурними підрозділами підприємства є ключовою умовою для реалізації кадрової політики. Ця співпраця визначається переліком документів, які надходять до відділу кадрів і відправляються ним до інших підрозділів.

Документи, що надходять до відділу кадрів

1. Від виробничих цехів:
 - Заявки на прийом робітників і службовців.
 - Подання на нагородження працівників.
 - Графіки відпусток.
 - Списки резерву для підвищення по службі.
 - Списки кандидатур для закордонних відряджень.
 - Доповідні записки про переводи та переміщення працівників у цехах.
 - Документи про проведення атестації керівників і інженерно-технічних працівників (ІТР).
2. Від бухгалтерії:
 - Штатний розклад.
 - Розрахунки потреб у працівниках.
 - Довідки про заробітну плату (при оформленні пенсій чи інвалідності).

Документи, що направляються з відділу кадрів

1. До виробничих цехів:
 - Відомості про порушників трудової дисципліни.
 - Копії наказів про:
 - Прийом на роботу.

- Переміщення всередині підприємства.
- Звільнення працівників.
- Зміни до правил внутрішнього трудового розпорядку.
- Інформація щодо питань трудової дисципліни.

Основні завдання у взаємодії

- Забезпечення своєчасного обміну інформацією між підрозділами для ефективного управління персоналом.
- Координація дій щодо організації працевлаштування, розвитку та атестації персоналу.
- Дотримання трудового законодавства під час обробки документів і прийняття управлінських рішень.

Налагоджена система обміну інформацією між відділом кадрів і виробничими, адміністративними та фінансовими підрозділами дозволяє забезпечити:

- Раціональне використання людських ресурсів.
- Підвищення ефективності праці.
- Формування стабільного колективу, здатного досягати стратегічних цілей підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства відділ кадрів активно співпрацює з іншими структурними підрозділами, обмінюючись необхідною інформацією та документами.

Документи, які надає відділ кадрів до інших підрозділів

1. До бухгалтерії:
 - Відомості про чисельність працівників.
 - Дані про прогули.
 - Інформація про плинність кадрів.
 - Табелі обліку робочого часу.
 - Проекти наказів про прийом, переміщення, звільнення матеріально відповідальних осіб.
- Листи тимчасової непрацездатності працівників.

2. До юридичного відділу:
 - Накази по особовому складу, що потребують правового супроводу або перевірки.
3. До відділу організації праці та заробітної плати:
 - Документи, пов'язані з переведеннями працівників на іншу роботу всередині підприємства.
 - Перевірка правильності використання молодих спеціалістів.
 - Спільна робота щодо зниження плинності кадрів та укріплення трудової дисципліни.
 - Відбір та направлення персоналу на навчання чи підвищення кваліфікації.
 - Організація спеціальних відряджень працівників.

Організація управління відділом кадрів

1. Структура управління:
 - Керівником відділу кадрів є особа, відповідальна за організацію роботи підрозділу, розподіл завдань і контроль за їх виконанням.
 - Заступник керівника відділу кадрів допомагає в управлінні та координує роботу за окремими напрямками.
 2. Розподіл обов'язків:
 - Працівники відділу кадрів виконують свої функції відповідно до затверджених посадових інструкцій.
 - Керівник відділу визначає конкретні завдання для кожного працівника, встановлює строки їх виконання та контролює якість роботи.
 3. Основні завдання керівника:
 - Організація ефективної взаємодії з іншими підрозділами підприємства.
 - Забезпечення дотримання трудового законодавства та внутрішніх нормативних актів у роботі відділу.
 - Контроль за якістю обліку персоналу та веденням документації.
- Чітко налагоджена система взаємодії відділу кадрів з іншими

підрозділами, а також ефективна організація управління роботою самого відділу забезпечують безперебійну роботу підприємства. Це дозволяє не лише реалізувати кадрову політику, а й сприяти розвитку та зміцненню колективу.

Права відділу кадрів

Відділ кадрів ТОВ "БУД-ЯРД" наділений основними повноваженнями, які забезпечують ефективне виконання його функцій. До таких прав належать:

1. Взаємодія з працівниками підприємства:
 - Прийом співробітників для обговорення питань, пов'язаних із прийомом на роботу, переміщенням або звільненням.
2. Співпраця з іншими організаціями:
 - Установлення та підтримка контактів із зовнішніми організаціями для підбору персоналу, включаючи центри зайнятості, навчальні заклади та рекрутингові агентства.
3. Отримання інформації від підрозділів:
 - Вимога надання необхідних матеріалів і даних від інших структурних підрозділів для забезпечення повноцінної роботи відділу. Це можуть бути графіки роботи, інформація про плинність кадрів, списки вакансій тощо.
4. Контроль виконання наказів:
 - Забезпечення обов'язкового виконання підрозділами підприємства наказів і розпоряджень, зазначених у положенні про відділ кадрів.

Відповідальність відділу кадрів

1. Загальна відповідальність:

Помічник директора з кадрових питань несе повну відповідальність за:

- Виконання функцій, покладених на відділ кадрів.
- Реалізацію кадрової політики підприємства.
- Дотримання вимог трудового законодавства в процесах прийому,

переміщення та звільнення працівників.

2. Індивідуальна

відповідальність:

Працівники відділу кадрів відповідають за:

- Виконання своїх посадових обов'язків згідно з посадовими інструкціями.
- Якісне ведення документації, включаючи облік кадрів, трудові книжки та особові справи.
- Своєчасність і точність підготовки матеріалів для атестацій, наказів і звітів.

3. Відповідальність

за

порушення:

У разі недотримання трудового законодавства або внутрішніх нормативних актів працівники відділу кадрів можуть бути притягнуті до відповідальності відповідно до чинних правил підприємства та законодавства.

Чітке визначення прав і відповідальності забезпечує:

- Узгоджену роботу відділу кадрів із підрозділами підприємства.
- Дотримання трудового законодавства та нормативних документів.
- Створення умов для ефективного управління персоналом.

Кадрова робота на підприємстві здійснюється за різними напрямками, серед яких особливе місце займає планування та прогнозування потреб у персоналі, що враховує розвиток підприємства і впровадження нових технологій.

Напрями кадрової роботи:

1. Прогнозування та планування кадрового забезпечення:

- Мета: забезпечення балансу робочої сили та задоволення потреб підприємства в кваліфікованих кадрах.
- Принципи планування:
 - Науковість – використання сучасних методів прогнозування та аналізу.
 - Економічність – оптимізація витрат на залучення, навчання та

утримання персоналу.

- Безперервність – регулярне оновлення даних про персонал і ринок праці.
- Гнучкість – адаптація до змін ринкових умов і внутрішніх потреб підприємства.
- Узгодження – координація з іншими підрозділами.
- Масовість – врахування загальних потреб підприємства.
- Повнота та точність – забезпечення достовірності даних про персонал.

2. Результати кадрового планування:

- Забезпечення балансу робочої сили при звільненні працівників.
- Організація найму необхідних фахівців.
- Підготовка заходів для навчання молодих працівників.
- Підвищення кваліфікації штатних співробітників.

Етапи планування потреб у персоналі

1. Оцінка наявного персоналу та робочих місць:

- Аналіз структури кадрів.
- Визначення відповідності кваліфікації працівників займаним

посадам.

- Оцінка ефективності використання робочих місць.

2. Планування перспективних потреб у персоналі:

- Врахування розвитку підприємства.
- Прогнозування змін у виробничих процесах.

3. Оцінка перспективних потреб:

- Аналіз потреб у кваліфікованих спеціалістах.
- Визначення можливих ризиків і розривів у кадровому

забезпеченні.

4. Розробка проекту задоволення потреб у персоналі:

- Визначення джерел найму.
- Планування програм навчання та перепідготовки.

- Організація заходів із залучення молодих фахівців.

Планування та прогнозування персоналу дозволяє ТОВ "БУД-ЯРД" забезпечити підприємство необхідними кадрами для стабільного функціонування та розвитку. Завдяки чітко структурованій кадровій роботі досягається ефективне використання людських ресурсів, що сприяє зростанню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

На етапі збору інформації відділом кадрів проводиться ретельний збір та аналіз статистичних даних щодо персоналу підприємства, що дозволяє сформулювати чітке уявлення про кадрову ситуацію. Обробка цієї інформації забезпечує розуміння поточного стану кадрів, їх кваліфікаційних та професійних характеристик, а також виявлення можливих трендів і варіантів розвитку кадрового складу в майбутньому. Такий підхід дає змогу створювати кілька альтернативних сценаріїв розвитку, які враховують різні аспекти організаційної діяльності.

На наступному етапі, при розробці кадрового плану, детально вивчаються ці альтернативи, аналізуються їх потенційні впливи на досягнення поставлених економічних та стратегічних цілей підприємства. Це дає змогу знайти найбільш ефективні варіанти для забезпечення оптимального кадрового ресурсу, що відповідає вимогам організації. Цей етап є дуже трудомістким і вимагає високого рівня професіоналізму від працівників відділу кадрів, оскільки він включає складну роботу з оцінки потенціалу різних кадрових сценаріїв.

Після завершення процесу аналізу настає етап прийняття рішення, на якому вибирається оптимальний варіант стратегії, що стане основою для подальшої організації діяльності відділу кадрів. Цей етап є важливим, оскільки визначає кінцевий орієнтир для реалізації кадрових політик і забезпечує єдність у діях щодо розвитку персоналу.

Залежно від тривалості кадрового періоду, специфіки цілей та умов планування, на підприємстві ТОВ «БУД-ЯРД» виділяються три основні види кадрового планування:

1. Стратегічне кадрове планування. Це комплексний підхід, що передбачає розробку кадрової стратегії підприємства. У рамках цього виду планування визначаються основні напрями кадрової політики, створюються умови для кадрового і професійного переміщення, а також забезпечується розвиток персоналу для виконання нових кваліфікаційних завдань і адаптації до змінних умов виробництва. Основними елементами стратегічного планування є:

- Кадрові цілі підприємства, які визначаються відповідно до стратегічних завдань організації та індивідуальних цілей кожного працівника.
- Кадрові завдання, які стосуються забезпечення підприємства необхідним числом висококваліфікованих кадрів у потрібний час.
- Кадрові заходи, що включають розробку конкретних дій для реалізації цілей організації та персоналу, а також визначення ресурсів і витрат на їх виконання.

2. Тактичне кадрове планування охоплює більш конкретні плани, що спрямовані на досягнення середньострокових цілей. Воно включає:

- Плани з комплектування та ефективного використання персоналу, а також плани руху персоналу.
- Плани підготовки кадрів у разі звільнення або переміщення співробітників.
- Планування ділової кар'єри і службово-професійного переміщення.
- Плани щодо продуктивності праці та визначення рівня заробітної плати.
- Планування вдосконалення структури зайнятості та витрат на персонал.

3. Оперативне кадрове планування фокусується на щоденних і поточних аспектах роботи з персоналом і виконується відділом кадрів молокозаводу. Це більш детальний процес, що включає:

- Збір і перевірку інформації про персонал для визначення відповідності кадрових ресурсів цілям організації.
- Оцінку можливості досягнення цілей кожного працівника.
- Планування потреби в персоналі та навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації.
- Планування кар'єрного зростання та професійного розвитку працівників.
- Визначення витрат на персонал та регулярний контроль за виконанням планів, коригування заходів в разі потреби.

Ці три рівні планування забезпечують ефективну кадрову політику, що відповідає як довгостроковим стратегіям, так і оперативним вимогам підприємства.

Планування потреби в персоналі на ТОВ «БУД-ЯРД» є основною стадією процесу підбору кадрів і включає кілька етапів. На цьому етапі визначаються потреби в робочих місцях, враховуються плани організаційно-технічних заходів, штатний розклад, а також плани заміщення вакантних посад. Це дозволяє скласти докладні прогнози, які дають змогу підприємству адаптувати чисельність персоналу відповідно до змін у структурі та вимогах організації. Після цього розробляються плани використання, розвитку та скорочення персоналу, а також планується витрати на управління персоналом для забезпечення ефективної кадрової політики.

Другим важливим напрямком кадрової роботи є оформлення прийому, переведення та звільнення працівників. Ці питання вирішуються відділом кадрів відповідно до вимог трудового законодавства. Відділ кадрів ТОВ «БУД-ЯРД» керується нормативними документами, зокрема "Правилами внутрішнього трудового розпорядку для робочих, службовців та ІТР", а також положеннями щодо прийому, переведення та звільнення працівників. Всі ці процеси супроводжуються необхідною документацією, яка включає:

- заяви на добір персоналу;
- накази по особовому складу та супутні документи;

- листи обліку кадрів;
- трудові книжки, контракти, трудові договори, особові справи;
- графіки відпусток, довідки, характеристики, автобіографії;
- анкети кандидатів на посаду, штатно-посадові списки,

листування щодо кадрового резерву та заміщення вакантних посад.

Третім важливим напрямком є розробка програм розвитку персоналу. Метою цих програм є вирішення поточних та майбутніх завдань організації через вдосконалення системи посадового переміщення та підвищення кваліфікації кадрів. Це дозволяє не лише адаптувати персонал до вимог підприємства на різних етапах його розвитку, але й створити стійку основу для забезпечення необхідного рівня професіоналізму та мотивації працівників у довгостроковій перспективі.

Посадове переміщення працівників є важливим аспектом кадрової роботи на ТОВ «БУД-ЯРД», що регулюється розділом "Підготовка кадрів" Колективного договору підприємства. Це включає процеси присвоєння та підвищення кваліфікаційного розряду або групи кваліфікації для робітників. Ключовими моментами є розгляд кандидатур на підвищення на кваліфікаційних комісіях цехів, що базуються на заяві робітника, який пройшов необхідне навчання та склав кваліфікаційні іспити, а також на підставі представлення керівника підрозділу. Підвищення розрядів здійснюється у випадках, коли обсяг виконуваних робіт відповідає вищому розряду, або коли середній розряд робіт перевищує розряд самого робітника.

До компетенції відділу кадрів також входить організація та координація процесу підготовки і навчання працівників. Це включає в себе листування з навчальними закладами та їх факультетами підвищення кваліфікації для забезпечення навчання працівників, а також підписання відповідних наказів і договорів з навчальними закладами. Це дозволяє забезпечити постійний розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, що є важливою складовою для досягнення ефективної діяльності підприємства та збереження його конкурентоспроможності на ринку.

Четвертий напрямок кадрової роботи на ТОВ «БУД-ЯРД» фокусується на розробці ефективних мотиваційних механізмів, що сприяють підвищенню зацікавленості працівників у своїй діяльності та задоволеності працею. У рамках цього напрямку підприємство активно використовує систему матеріального та нематеріального винагородження за досягнення в праці.

У сфері матеріального стимулювання працівників ТОВ «БУД-ЯРД» преміюють за високі результати виконання трудових обов'язків, новаторські ініціативи, покращення якості продукції та підвищення ефективності праці. Премії можуть бути як грошовими, так і інші форми матеріального заохочення. Окрім цього, працівникам надаються різноманітні пільги, що сприяють їх соціальному захисту та зручності у повсякденному житті. Моральні винагороди, такі як відзнаки, подяки та публічне визнання, також мають важливе значення у підтримці мотивації співробітників.

Відділ кадрів ТОВ «БУД-ЯРД» відповідає за оформлення наказів на винагородження працівників, а також за доведення цієї інформації до всього колективу. Всі відомості щодо премій та винагород заносяться до трудових книжок працівників, що забезпечує офіційну фіксацію їхніх досягнень у трудовій діяльності.

Окрім цього, кадрова служба веде облік складу підприємства та забезпечує збереження і заповнення трудових книжок, а також веде всю необхідну кадрову документацію, що є важливою частиною кадрового адміністрування. Контролюється виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень, що стосуються роботи з персоналом.

Важливою частиною кадрової роботи є вивчення причин руху кадрів, тобто відтоку чи переміщення працівників, та розробка відповідних заходів для запобігання цьому процесу. Кадрова служба також активно працює над створенням кадрового резерву для майбутнього, зокрема через активну роботу з молодими спеціалістами, їх навчання та підвищення кваліфікації, а також організацію процесу їх адаптації на підприємстві.

Також відділ кадрів займається підготовкою матеріалів для

атестаційної комісії. Атестація є важливим етапом для оцінки професійних, ділових і організаційних якостей керівних працівників і спеціалістів. Це дозволяє виявити можливості для підвищення ефективності їх роботи.

Ще однією важливою функцією відділу кадрів є організація контролю за станом трудової дисципліни та дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку, що забезпечує стабільність і порядок у колективі. Відділ також веде облік всіх кадрових питань, що стосуються як поточних, так і майбутніх змін у складі персоналу.

Висновки до другого розділу

ТОВ «БУД-ЯРД», засноване у 2020 році, швидко зарекомендувало себе як одне з провідних виробничих підприємств в Україні, що спеціалізується на випуску комплектів будівельних матеріалів для різних видів робіт, а також виготовленні ігрових майданчиків для дітей, які використовуються в навчальних закладах по всій країні. Завдяки високому рівню матеріально-технічного забезпечення, підприємство здатне виготовляти продукцію найвищої якості та надавати кваліфіковані послуги, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Компанія неодноразово ставала переможцем тендерів на постачання обладнання та меблів для навчальних закладів і установ культури в різних регіонах України, що підкреслює високу репутацію підприємства та його стабільну позицію на ринку.

Кадрова політика ТОВ «БУД-ЯРД» є важливим елементом його стратегії розвитку і базується на системі теоретичних підходів, принципів та вимог, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Метою кадрової політики є створення відповідального та згуртованого колективу, який здатний оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища і вимоги ринку, а також реалізувати стратегію розвитку підприємства.

Важливими аспектами є забезпечення збалансованості професій, поновлення та збереження висококваліфікованого складу кадрів, що дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність.

Основними факторами, що впливають на кадрову політику, є зміни в зовнішньому середовищі, ситуація на ринках праці та послуг, а також економічні й соціальні тенденції. Для ефективного управління персоналом підприємство активно проводить моніторинг кадрової ситуації та адаптує свою політику відповідно до змін, що відбуваються на ринку праці.

Організація кадрової роботи в ТОВ «БУД-ЯРД» розпочинається з формування відділу кадрів, який має чітко визначену структуру та функції. Відділ кадрів відповідає за складання положення про свою діяльність, яке включає загальні положення, основні завдання та функції, права та обов'язки, а також механізми взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

На початковому етапі кадрова служба збирає та аналізує інформацію про персонал підприємства, проводить статистичне оброблення даних, що дає змогу оцінити кадрову ситуацію і розробити варіанти її розвитку в майбутньому. Це дозволяє формувати альтернативні кадрові плани, оцінювати їх потенційний вплив на досягнення стратегічних та економічних цілей компанії. Цей етап є надзвичайно трудомістким та вимагає від фахівців відділу кадрів високого рівня професіоналізму та аналітичних здібностей для прийняття правильних рішень.

Процес розробки кадрового плану передбачає ретельне вивчення можливих сценаріїв розвитку підприємства та їх вплив на кадрову ситуацію. Це дозволяє підприємству своєчасно пристосовувати свою кадрову політику до потреб бізнесу і забезпечувати ефективне управління людським капіталом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БУД-ЯРД»

3.1. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів

З розвитком науково-технічного процесу і значним ускладненням технологій виробництва змінюються і вимоги до персоналу на підприємствах та в організаціях.

Вимоги до різних видів підготовки: загальноосвітньої, технічної, економічної, технологічної стають все вище. У робітників і службовців повинен бути високий рівень їх кваліфікації. Постає питання раціонального використання трудових ресурсів. Виникає питання в оптимальній оцінці діяльності персоналу. А ця сфера діяльності підпадає під роботу працівників по підбору персоналу-кадрових служб, тому їх функціональні обов'язки теж збільшуються [46, с. 224].

Значний відрізок по кадровій роботі лягає на плечі керівників підприємства. Адже керівник організовує роботу кадрових служб з підбору і розстановки кадрів для забезпечення виконання поставлених цілей та завдань, які стоять перед підприємством на даний час.

Однозначно, що в питаннях призначення або переведення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь бере його безпосередній керівник, що передбачає компетенцію останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язки керівника також входить турбота про розширення компетенції кадрових служб, підвищення ролі кадрових служб, удосконалення їх роботи, навчання та підвищення кваліфікації працівників кадрів [58, с. 671].

Одним із завдань кадрової роботи підприємства є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення зростання кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві, а не в навчальних закладах.

Для цього підприємство має розвивати навчально-матеріальну базу, створювати навчальні комплекси, проводити курси по підвищенню кваліфікації, відкривати центри та школи з вивчення передових та прогресивних методів праці.

Для підвищення ефективності атестації працівників керівного складу та для забезпечення її об'єктивної оцінки та для об'єктивних висновків можна за допомогою експертних оцінок спеціалістів і особливо керівників, що проводяться з урахуванням досвіду експертів. Враховується досвід як оцінюваних, так і підлеглих у цьому випадку.

Важлива проблема підприємства – це вміле використання трудового резерву. Вчасно визначений момент – це тоді, коли кадрову одиницю потрібно висунути на посаду для найбільшої користі кадрової одиниці. Це потрібно для підкріплення відстаючих виробничих ділянок здібними та креативними менеджерами. Доцільно передбачати два напрямки для оптимізації кадрів: оперативний і перспективний трудовий резерв (на високі керівні посади з відповідною підготовкою)[27, с. 263].

Навчання у складі резерву для екстрених випадків не повинно тривати більше трьох годин, оскільки довге буття в резерві негативно впливає на діяльність зарахованого в резерві працівника і частково порушує його життєві плани на майбутнє. І цей негативний фактор призводить до зниження ефективності компанії на економічному ринку.

Висування кандидата в трудовий резерв повинно носити публічний характер для досягнення більшої об'єктивності при оцінюванні потенційних кандидатів, включених до резервних списків. Можлива інформація, яка може використовуватися при відборі резервного кандидата - це різноманітні і, по можливості, найбільш повні рівні, якими керують відділи кадрів та адміністрація підприємства. Висунення кандидатів до кадрового резерву доцільно обговорювати на зборах трудового колективу, що зменшує помилки при формуванні резерву, а сам резерв стає надійнішим, адже громадська думка є найважливішим і найнадійнішим джерелом інформації про людину. .

Викликає небувалий інтерес практика створення трудового резерву на конкретних підприємствах. На першому етапі формується контингент перспективних молодих працівників, які з імовірністю понад 0,6 можуть бути призначені менеджерами.

На другому етапі серед відібраних кандидатів визначаються ті, хто має 0,8% ймовірність. Вони і включаються до резервних списків [54, с. 151].

Бажано також щорічно заслуховувати резервного кандидата на зборах (як вони виконують висловлені їм побажання, враховують конструктивні зауваження).

Керівник підприємства для ефективного керівництва кадровою роботою об'єднання, підприємства, здійснення систематичного контролю за діяльністю повинен знати завдання та функціональні обов'язки підпорядкованих йому органів кадрової роботи.

Добір кадрів на посади керівників і спеціалістів, як правило, здійснюється як шляхом висунення працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв для просування по службі так і шляхом прийняття кандидатів на ці посади з зовні, від інших компаній, організацій [68, с. 352].

Висунення керівних кадрів до резерву стимулює підвищення творчої активності працівника, і це необхідно враховувати при плануванні та організації роботи з резервом щодо його навчання та підвищення кваліфікації.

Відбір кандидатів для подальшого включення їх до трудового резерву, а також для оптимальної організації підготовки резерву потрібно використовувати розроблені кваліфікаційні моделі керівників різного рівня, професійного профілю та керуватися переліком вимог до керівників на сучасному етапі та етапі сучасного економічного розвитку України.

Для комплектування кадрового резерву необхідно враховувати наявність у кандидатів допоміжних здібностей, на основі яких можуть розвиватися інші професійно важливі якості потенційного кандидата.

До таких здібностей належать: здатність до перекваліфікації, увага до людей, здатність швидко навчатися, організаторські та лідерські здібності та знання спеціального профілю. Органам кадрової роботи ТОВ «БУД-ЯРД» необхідно враховувати, що підвищення творчої зацікавленості працівників у працевлаштуванні в даний час є головною віхою для ефективності діяльності підприємства [26, с. 358].

На практиці найбільш прийнятним є спосіб заміни керівників і спеціалістів зі своїх працівників. Є можливість самостійно перевірити відповідність кандидата новій посаді, підготувати його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді.

При цьому кандидату легше ознайомитися з життям колективу і проблемами, які ним вирішуються. Позитивні якості і виявлені недоліки кандидата зазвичай відомі, що розширює можливості їх обліку, особливо при підборі кандидатів на посаду менеджера. Ця ж якість, характерна для зовнішніх кандидатів, не завжди до кінця відома керівнику та команді успішного підприємства.

Не виключено, що просування співробітників на вищі посади сприяє стабільності колективу, формує у членів колективу впевненість у можливості кар'єрного росту на своїй фірмі.

Водночас підбір кандидатів на посади зі сторони, з іншої компанії чи організації сприяє притоку нових людей, а якщо це передові компанії, то найкращого досвіду та свіжих ідей. Але призначення кандидата зі сторони буде правильно зрозуміле командою ТОВ «БУД-ЯРД» тільки в тому випадку, якщо він за своїми діловими якостями буде вигідно відрізнятися від кандидатів - співробітників цього підприємства.

На мою думку, відбір і призначення на посаду керівника зовнішніх кандидатів з інших установ має відбуватися шляхом чесних та об'єктивних виборів на конкурсній основі [78, с. 141].

Також варто звернути увагу на ті питання, що тісно пов'язані з вивченням відповідності кандидата займаній посаді. Відповідність кандидата

займаній посаді визначається, перш за все, його ставленням до цієї посади, наявністю відповідних знань і навичок, а в інших випадках — притаманним тільки цій людині психо та фізіологічних якостей.

А от при пошуку кандидата на посаду начальника відділу кадрів необхідно шукати в ньому кваліфікаційні вимоги не тільки з точки зору освітнього цензу, досвіду роботи на керівних посадах, а й наявність такої якості, як вміння неконфліктно працювати з людьми [51, с. 131].

У ході здійсненого докорінного реформування економічних відносин виникла необхідність привести дані аспекти до сучасних вимог і осучаснити організацію підвищення кваліфікації та перепідготовки робітників і спеціалістів економіки.

Теоретичний аспект не досягає своєї мети, оскільки, вказує тільки загальні шляхи для вирішення поточних проблем та кадрових питань. Він не дає шляхів для вирішення проблем у кожному конкретному виробничому середовищі на кожному конкретному підприємстві.

Для цього в навчальному процесі підвищення та перекваліфікації керівників і спеціалістів потрібно надавати мінімум теоретичних знань на сучаснішому рівні і давати максимум даних як про зарубіжний так і вітчизняний передовий досвід в цих питаннях.

Навчальний процес у системі підвищення кваліфікації має поєднувати проблемні лекції з акцентом на проблемах, поставлених економічною реформою, з навчанням практичним прийомам діяльності менеджера та спеціаліста в умовах ринкової економіки, виробляючи нові методики та підходи для удосконалення практичної діяльності [73, с. 460].

Для цього використовуються такі сучасні методи навчання:

- ділові інтерактивні ігри;
- аналіз конкретних патових ситуацій;
- виїзні заняття по фаху;
- переймання досвіду на передових підприємствах галузі;
- обговорення запропонованих проектів;

– відкриті дискусії, тощо.

Конкретний вибір методів навчання в системі підвищення кваліфікації завжди повинен визначатися метою і поставленими завданнями цього навчання. При цьому необхідно розуміти що навчання в системі підвищення кваліфікації є конструктивним, динамічним. Для покращення результатів підвищення кваліфікації навчальні програми потрібно оновлювати, а цілі уточнювати [29, с. 76].

Не забувайте, що оптимальний термін перебування на керівній посаді – 6-7 років, цей же термін дорівнює часовому критерію для просування. Керівник, який занадто довго обіймає посаду, все менш об'єктивно оцінює свої дії та дії своїх підлеглих, оскільки посилюється негативний вплив на нього різних неформальних відносин.

З часом у керівника формується консерватизм мислення, виникає почуття вседозволеності, з'являється схильність до рутинних та стандартних рішень у вирішенні якихось ситуацій. Такий керівник звикає до монотонності своєї роботи і втрачає гостроту оцінки неоптимальної діяльності підлеглих. У нього притупляється відчуття чогось нового, його ініціатива дорівнює нулю, зникає інтерес до праці.

Практика підприємств показує, що в ряді випадків застій керівних кадрів, які десятиліттями працюють на одному місці, є однією з причин приховування великих негативних явищ. У зв'язку з цим доцільно було б запровадити в практику систему періодичного переміщення керівників «по горизонталі» [5, с. 512].

Навчання керівників повинне бути постійним. Навчання спеціалістів повинно здійснюватися як безперервний процес на протязі усього трудового періоду. На новій основі в нашій країні створюється національна система перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Здійснюється поступовий перехід на систему безперервного, оперативного кадрового поповнення та оновлення потенційних знань керівників і спеціалістів.

Кожен працівник протягом дня, тижня, місяця, року повинен приділяти певну частину свого часу підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними технологіями, досягненнями техніки, культурними змінами та досягненням досвіду інших структур.

Також важливо підвищити особисту відповідальність і зацікавленість персоналу в підвищенні кваліфікації. Поставте атестацію, зростання бізнесу спеціалістів і встановлення рівня їхньої заробітної плати в пряму залежність від її результатів.

Потребує суттєвого вдосконалення нормативна база підвищення кваліфікації, зокрема щодо забезпечення її обов'язковості та систематичності.

Вкрай необхідно удосконалити ефективність діючої системи підвищення кваліфікації керівних кадрів і спеціалістів є відхід від сформованих стереотипів організації та методів навчання, що склалися за часів існування СРСР.

Система підготовки та система підвищення кваліфікації керівних кадрів включає такі пункти як [35, с. 285]:

- державні центри кадрової підготовки керівників;
- державні галузеві інститути по підвищенню кваліфікації фахівців;
- факультети при вузах;
- спеціальні курси;
- курси підвищення кваліфікації на підприємствах.

Підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів господарювання може здійснюватися за такими напрямками:

- професійне навчання керівників для подальшої їх підготовки до виконання своїх потенційних обов'язків на більш високому організаційно-технічному рівні;
- підготовка потенційного резерву управлінських кадрів для подальшого кар'єрного зросту;
- цільове та направлене підвищення кваліфікації керівних кадрів;

- цільове підвищення кваліфікації фахівців.
- підвищення кваліфікації спеціалістів основного профілю підготовки з метою підготовки працівника до виконання більш складних робіт і спеціалізації в нових економічних умовах.

Від кожного працівника на сьогоднішній день потрібна компетентність у виконанні своїх виробничих обов'язків, але він повинен бути компетентним і у питаннях ефективного управління на рівні цеху, ділянки і всього підприємства в цілому. Вирішення цієї проблеми покладене на виробничо-економічне навчання персоналу [75, с. 97].

Виробничо-економічне навчання персоналу є невід'ємною частиною всієї роботи з персоналом, і воно повинно проводитися систематично і цілеспрямовано на кожному підприємстві. Зміцнюється її зв'язок з життям, з вирішенням ключових завдань прискорення соціально-економічного розвитку суспільства.

Реорганізація системи економічної освіти повинна посилити взаємозв'язок зміни кваліфікаційних рівнів, переміщень і заробітної плати працівників з рівнем їх професійної підготовки та ефективністю практичного застосування економічних знань.

Рівень економічних знань працівників для кожної категорії відображаються в кваліфікаційному довіднику посад керівників, спеціалістів і службовців та в єдиному тарифно-кваліфікаційному довіднику робіт і робітничих професій.

Навчання працівників у постійних формах безперервного як виробничого так і економічного навчання вдало доповнює можливе підвищення кваліфікації. Періодична перепідготовка робітників і інженерів теж відіграє важливу та цінну роль в фінансових показниках підприємства.

Комплексні навчальні програми, що використовуються для виробничо-економічного навчання, спрямовані на забезпечення володіння персоналом актуальними проблемами економічної теорії.

Вони також допомагають в освоєнні сучасних досягнень науки управління. А розробка нових методів господарювання в умовах ринкової економіки впливає на практичне оволодіння навичками. Допомагають також при аналізі виконання поставлених задач і планів. Допомагають в економічному та соціальному розвитку. А для рішення конкретних господарських задач можна використовувати краще з вітчизняного і закордонного досвіду [77, с. 284].

Навчання повинно бути спрямоване на підвищення продуктивності праці, суворе дотримання порядку і дисципліни на виробництві, рішучу боротьбу з пияцтвом, злочинністю.

Диференційовані видові навчальні програми, рекомендовані для проведення економічного навчання, у всіх випадках повинні уточнюватися на місці з урахуванням специфіки підприємств та особливостей складу та розвитку тих, хто буде навчатися.

Планом соціально-економічного розвитку ТОВ «БУД-ЯРД» передбачено створення необхідних умов для проведення занять. А також створення необхідної матеріально-технічної бази для підготовки кадрів. У кожній робочій групі повинні бути створені навчальні кабінети, гарно оформлені класні кімнати та кабінети.

Раціональна структура, вид, час навчання визначаються для кожного конкретного випадку. Склад і чисельність студентів теж узгоджується до конкретного випадку. Затвердження тривалості навчання та порядку підбиття підсумків проводиться для кожної конкретної галузі. Оцінювання професійних знань визначається в кожному конкретному випадку, виходячи з проблемних аспектів розвитку галузей і особливостей організації трудових колективів. Особливістю занять повинні бути активні методи навчання [61, с. 433]:

- аналіз кожної конкретної ситуації;
- переважають практичні завдання;
- ділові інтерактивні ігри;

- семінари-практикуми, засновані на передовому досвіді;
- виїзні групові заняття;
- конференції, тренінги;
- колективний пошук трудових резервів.

Трудовий колектив ТОВ «БУД-ЯРД» повинен мати ефективну систему обліку, узагальнення та реалізації пропозицій слухачів. Рівень виробничо-економічної освіти на сьогоднішній день має відповідати високим нормам та найвищим вимогам. Сучасна освіта в сфері кадрової політики має сформувати сучасного, інтелектуально розвиненого, ініціативного, креативного, мислячого працівника галузі..

3.2. Ефективність удосконалення кадрової політики

Потрібно розуміти, що оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві – це системний, чітко сформований процес, спрямований на визначення вигод. Він тісно пов'язаний із здійсненням заходів і планів кадрової роботи підприємства, для порівняння їх результатів з результатами роботи та цілями підприємства в минулому, а також з результатами діяльності інших підприємств галузі.

Н чому ж базується оцінка ефективності управління персоналом, їх планів і програм підприємства? В першу чергу базується на конкретному визначенні цілей фірми і виконанні поставлених відповідних завдань. Фокусується увага на таких вирішальних аспектах як якість виконання поставленої задачі, роботи, матеріальної винагороди, на задоволеності працівників, на плинності кадрів, на прогулах.

Важливими напрямками діяльності кадрових служб можуть бути [67, с. 289]:

- уточнення основних напрямів роботи;
- уточнення цілей кадрових програм підприємства;

- обговорення керівництвом практичних питань, реалізації кадрової політики підприємства;
- поради та консультації керівників щодо виявлення та вирішення кадрових проблем;
- поради керівників у сфері трудового законодавства та трудових відносин;
- консультації у сфері трудового законодавства;
- удосконалення трудових відносин;
- координація рекрутингової діяльності;
- колективні збори по призначенню матеріальної допомоги;
- нарахування компенсацій, пенсій і т.п.);
- контроль за розглядом скарг;
- зберігання та систематизація документації по кадрам;
- забезпечення дотримання законодавства про прийом, переміщення та звільнення персоналу.

Основні критерії для оцінювання ефективності діяльності служб управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні та об'єктивні [43, с. 303].

До суб'єктивних критеріїв оцінювання належать:

- рівень взаємодії функціональних служб з відділом кадрів;
- довірчі відносини з працівниками;
- думка лінійних керівників щодо ефективності роботи відділу;
- швидке вирішення питань в підрозділах;
- ефективність у вирішенні питань на підприємстві;
- оцінка якості послуг, що надаються відділом кадрів іншим підрозділам компанії;
- оцінка якості поданої інформації;
- оцінка консультацій, що надаються відділом кадрів вищому керівництву;

- рівень задоволеності менеджерів і працівників.

До об'єктивних критеріїв оцінювання належать:

- позитивні дії для досягнення поставлених цілей організації;
- рівень реалізації стратегічних планів управління персоналом;
- затрачений час на виконання завдань;
- середній час виконання замовлень;
- аналіз витрат відділу;
- обґрунтована чисельність обслуговуючого персоналу.

Усі показники оцінки робіт кадрових служб можна згрупувати таким чином[34, с. 280]:

1. До показників економічної ефективності відносять:

- показник управлінського потенціалу підприємства ;
- собівартість кадрової програми на одного працівника.

2. До показників рівня задоволеності працівників можна віднести:

- професійне навчання;
- мотивація працівників;
- оплату праці;
- кар'єрний зріст;
- задоволення умовами праці.

3. До непрямих показників ефективності роботи відносимо:

- плинність кадрів підприємства;
- прогули;
- якісне виконання роботи;
- подану кількість скарг;
- охорону праці на підприємстві.

Кожна комбінація показників у цілому свідчить про ефективність відповідних заходів.

Найчастіше для ефективного аналізу використовуються методи оцінки, засновані на аналізі статистичних даних.

Ефективне функціонування системи управління персоналом підприємства можемо розглядати як частину ефективної діяльності підприємства в цілому. Однак єдиного підходу до оцінки такої ефективності на сьогодні немає. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний з процесом виробництва та його кінцевими результатами, із соціальним розвитком підприємства.

Відповідно метод оцінки базується на виділенні критеріїв ефективності організаційно-економічної та соціальної підсистем складної системи. Такими критеріями можуть виступати цілі цих підсистем.

Завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у тому, що [31, с. 679]:

- 1) економічна ефективність (показує досягнення цілей підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);
- 2) соціальна ефективність (показує виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів співробітників компанії);
- 3) організаційна ефективність (показує цілісність та організаційну оформленість підприємства).

Такий підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають як колективний соціальний працівник, який безпосередньо впливає на хід діяльності [42, с. 309].

Як бачимо, склад показників відображає ефективність управління персоналом підприємства в різних аспектах, а саме: в економічному, соціальному та організаційному. Водночас для визначення деяких із них необхідний збір додаткової оперативної інформації. Ця інформація базується на основі конкретних проведених соціологічних дослідженнях.

Економічні показники, які мають важливе значення для підприємства [40, с. 512]:

- це прибуток підприємства;
- це продуктивність праці персоналу;
- це заплановані обсяги прибутку;

- це рентабельність підприємства;
- це співвідношення продуктивності праці працівників з зростанням середньої заробітної плати;
- це фонд оплати праці на підприємстві;
- це зарплатоємкість підприємства;
- це витрати на менеджмент.

Узагальнимо запропоновані заходи (табл. 3.1), які дадуть змогу оцінити очікувані витрати та результати від удосконалення кадрової політики ТОВ «БУД-ЯРД».

Коли ми проаналізуємо запропоновані заходи, то зможемо об'єктивно визначити витрати та результати від впровадженої кадрової політики підприємства. І зможемо спрогнозувати витрати підприємства на майбутнє для подальшого покращення фінансових результатів ТОВ «БУД-ЯРД».

Економія та додатковий прибуток від реалізації запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики буде отримано за рахунок:

- ефективної кадрової політики підприємства;
- підвищення рівня зацікавленості працівників;
- вмотивованості кадрів;
- зменшення рівня плинності кадрів ТОВ «БУД-ЯРД»;
- зменшення затрат часу на відбір кадрів;
- зменшення часу адаптацію нових працівників;
- удосконалення та реформування процесу атестації персоналу;
- підвищення кваліфікації працівників;
- зниження браку готової продукції на підприємстві;
- підвищення рівня продуктивності праці;
- підвищення показників господарської діяльності підприємства;
- зменшення собівартості продукції.

Таблиця 3.1

Потенційний вплив проведених заходів щодо удосконалення кадрової
політики на господарську діяльність підприємства ТОВ «БУД-ЯРД»

Проведений захід	Потенційні витрати	Результат
1. Реорганізація кадрової служби та створення нових робочих місць	- заробітна плата додатково найнятим працівникам становитиме 312900,00 гривень в рік; - на укомплектацію нових робочих місць витрати становитимуть 44670,00 гривень.	Збільшена кількість кадрових працівників суттєво збільшить кількість виконуваних робіт і функцій та перерозподілить існуючі для зменшення навантаження на одного кадровика. Підвищить ефективність виконаних робіт.
2. Проведення електронного тестування для потенційного відбору кадрів та підбору вакансій	- на розробку тестування і удосконалення програмного забезпечення; - на тестування розробленої програми.	Дасть більш ефективну оцінку рівня професійних знань, здібностей та мотивів майбутнього працівника
3. Підвищення кваліфікації працівників або перекваліфікація	- на технічні курси, на стажування; - витрати на курси цільового призначення, курси суміжних професій; - курси по вивченню передових прийомів та методів праці; - курси підвищення якості пропонованих послуг. Орієнтовно на наведені вище курси виділимо 90 500 грн.	Підвищення кваліфікації працівників дає можливість оволодіти передовими знаннями. Дає можливість отримати цінний досвід. Дасть підвищення показників діяльності підприємства.
4. Введення методу ділових ігор для оцінки персоналу.	- витрати на розробку комп'ютерних тестів; - витрати часу на проведення ігор; - витрати часу на оцінювання.	Комп'ютерне тестування дасть змогу підвищити виявлення відповідності працівника займаній посаді. Вивільнить час який був затрачений на проведення тестування раніше в письмовій або усній формі. Метод ділових ігор за участі психолога дозволить провести аналіз знань та навичок, ранжування учасників за їх ролями в колективі та оцінити здатність роботи в малій групі.

Висновок до третього розділу

Однією з ключових задач кадрової політики підприємства є організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це включає як професійну підготовку нових працівників, так і перепідготовку досвідчених кадрів, що здійснюється як на робочих місцях, так і в навчальних закладах. Для реалізації цього завдання підприємство має розвивати навчально-матеріальну базу, створювати навчальні курси, центри і школи для освоєння сучасних методів роботи.

Для підвищення ефективності процесу атестації працівників управлінської ланки необхідно забезпечити об'єктивність оцінок і висновків. Це можна досягти завдяки застосуванню експертного підходу, залученню фахівців і керівників, а також врахуванню думок колег одного рівня з оцінюваним і його підлеглих.

Професійне навчання керівників і фахівців повинно бути організоване як безперервний процес, який триває протягом усього періоду їхньої трудової діяльності. У рамках цього підходу в країні створюється єдина державна система перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів на сучасній основі. Це передбачає перехід до системи постійного й оперативного оновлення знань, необхідних для ефективної роботи керівників і спеціалістів.

Важливо, щоб кожен працівник приділяв певну частину свого часу – щодня, щотижня, щомісяця або щорічно – для професійного розвитку. Це включає опанування новітніх досягнень науки, техніки, культури та передового досвіду, що сприяє не лише зростанню їхньої кваліфікації, але й загальному успіху організації.

Для вдосконалення кадрової політики підприємства важливо зосередитися на покращенні всіх її складових. Насамперед варто розширити функціональні можливості кадрової служби. Окрім наявного відділу кадрів, що включає керівника та двох бухгалтерів, а також відділу охорони праці та відділу організації праці й заробітної плати, необхідно створити додаткові

підрозділи, такі як відділ підготовки кадрів та відділ автоматизованих систем управління персоналом.

ТОВ "БУД-ЯРД" має приділити особливу увагу процесу планування трудових ресурсів. Недоліки в цій сфері можуть негативно впливати на ефективність роботи підприємства та призводити до фінансових втрат. У той же час, сучасне планування, засноване на використанні новітніх технологій і методик, здатне суттєво підвищити прибутковість організації та забезпечити її конкурентоспроможність.

Система і методи відбору та підбору кадрів відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки саме від рівня їхньої організації залежить якісний склад персоналу. Для вдосконалення цього процесу пропонується запровадити комп'ютерне тестування, яке дозволить більш точно оцінювати професійні знання, здібності та мотивацію майбутніх співробітників. Розробкою та впровадженням системи тестування може зайнятися спеціально створений відділ автоматизованих систем управління персоналом.

Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку його працівників. У зв'язку з цим пропонується розширити спектр заходів з підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "БУД-ЯРД". Зокрема, необхідно збільшити кількість курсів і навчальних програм, організувати гуртки з професійного розвитку, а також приділити увагу підвищенню знань керівників і фахівців.

Для оцінювання персоналу пропонується впровадити сучасні методи, зокрема комп'ютерне тестування та методику ділових ігор, які дозволять краще оцінити навички, прийняття рішень і поведінку працівників у реальних робочих ситуаціях.

Загальний бюджет на реалізацію заходів із вдосконалення кадрової політики складає 418550 тисяч гривень, що є інвестицією в підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

1. Аналізуючи сутність і напрямки кадрової політики підприємства, можна дійти висновку, що вона визначає стратегічний вектор і основні принципи роботи з персоналом. Кадрова політика охоплює як загальні, так і специфічні вимоги до працівників і формується на рівні власників підприємства, керівного складу та кадрової служби.

Основною метою кадрової політики є забезпечення своєчасного і збалансованого підходу до комплектування штату, утримання персоналу та його розвитку відповідно до потреб підприємства, актуальних законодавчих норм і стану ринку праці.

Ключові напрями кадрової політики включають:

- визначення основних вимог до персоналу: встановлення кваліфікаційних і професійних стандартів;
- формування нових кадрових структур: розробка інноваційних підходів і механізмів управління персоналом;
- розробка системи оплати праці та стимулювання: забезпечення справедливої системи матеріального і нематеріального заохочення;
- організація роботи з персоналом: залучення, ефективне використання, утримання та, за потреби, вивільнення кадрів;
- розвиток соціальних відносин: формування сприятливого середовища для співпраці;
- планування професійного розвитку: створення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників;
- покращення психологічного клімату: підтримання комфортної атмосфери у колективі;
- забезпечення рівних умов праці: створення безпечного, продуктивного та комфортного робочого середовища.

Ці напрями формують основу ефективного управління персоналом і забезпечують гармонійний розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

2. Кадрова політика є важливою складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства, оскільки вона визначає підходи до управління персоналом, форми і методи роботи з ним, а також характер взаємовідносин між керівництвом і співробітниками. Її основною метою є формування відповідального та згуртованого колективу, який здатний оперативно адаптуватися до змін ринкових умов у відповідності до стратегічних цілей організації.

Кадрова політика охоплює такі ключові елементи:

- тип влади в суспільстві: вплив соціально-політичного контексту на управління підприємством;
- стиль керівництва: вибір методів управління, орієнтованих на співпрацю або контроль;
- філософія підприємства: визначення базових цінностей та принципів, які формують корпоративну культуру;
- правила внутрішнього розпорядку: регламентація робочих процесів, дисципліни і поведінки;
- колективний договір і статут організації: правові основи взаємовідносин між працівниками і роботодавцем.

Через ці елементи кадрова політика реалізується на практиці, формуючи основу для стабільного та ефективного функціонування підприємства.

Формування кадрової політики здійснюється з урахуванням міжнародних і національних правових норм, таких як Загальна декларація прав людини, Конституція держави, програми політичних партій, Цивільний кодекс і Кодекс законів про працю. Розробка і реалізація цієї політики є прерогативою вищого керівництва та кадрових служб підприємства, що забезпечує її відповідність стратегічним цілям і поточним викликам ринку.

3. Аналізуючи методи формування персоналу, можна зробити висновок, що підбір кадрів є ключовим процесом у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Це складний і багатогранний процес, що

включає детальне вивчення професійних і психологічних характеристик кандидата, з метою визначення його відповідності вимогам конкретного робочого місця. Основна мета підбору полягає у виборі серед наявних претендентів тієї особи, яка найкраще відповідає потребам організації з огляду на її кваліфікацію, професійну спеціалізацію, особисті якості, здібності, характер і корпоративні інтереси.

Процес підбору персоналу реалізується поетапно:

- попередня співбесіда: перша зустріч для ознайомлення з кандидатом та оцінки його базової відповідності вакансії;
- заповнення заяв та анкет: збір основної інформації про претендента;
- співбесіда з менеджером з персоналу: детальне обговорення досвіду, мотивації та перспектив співпраці;
- тестування: перевірка професійних знань, навичок, а також психологічних якостей;
- перевірка рекомендацій і послужного списку: аналіз попереднього досвіду роботи кандидата;
- медичний огляд: оцінка стану здоров'я кандидата для визначення його здатності виконувати робочі обов'язки.

Після проходження всіх етапів остаточне рішення про прийом на роботу приймається менеджером з персоналу або лінійним керівником, враховуючи всі отримані результати. Важливість цього процесу обумовлена його впливом на ефективність роботи організації, адже помилки у підборі персоналу можуть мати значні фінансові та організаційні наслідки.

4. Дослідивши питання вибору кадрової стратегії та тактики, можна виділити кілька ключових завдань, які має реалізовувати кадрова стратегія підприємства. Вони включають:

- підвищення престижу підприємства: формування позитивного іміджу організації для залучення кваліфікованих кадрів;
- дослідження внутрішньої атмосфери: аналіз стану психологічного клімату у колективі з метою покращення взаємодії та продуктивності;

- аналіз регіонального кадрового потенціалу: оцінка перспектив розвитку трудових ресурсів у регіоні;
- вивчення причин звільнень: узагальнення інформації для розробки заходів, які мінімізують втрати кваліфікованих співробітників.

Складові елементи розробки кадрової стратегії включають:

1. Планування потреби в кадрах: визначення кількості та кваліфікації працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей.
2. Навчання та підвищення кваліфікації: забезпечення професійного розвитку співробітників.
3. Система регулювання: впровадження механізмів контролю та управління кадровими процесами.
4. Оплата праці: створення справедливої та конкурентоспроможної системи винагород.

Ефективне комплектування підприємства кадрами та реалізація довгострокової кадрової політики можливі лише за умови чіткого та продуманого кадрового планування. Планування забезпечує оптимальний розподіл ресурсів, враховуючи поточні та майбутні потреби підприємства, що сприяє стабільності його розвитку.

5. ТОВ «БУД-ЯРД» було засновано в 2020 році і з того часу зарекомендувало себе як одне з провідних підприємств у сфері виробництва спеціалізованого обладнання для будівництва, а також ігрових майданчиків для навчальних закладів і громадських установ по всій Україні. Впродовж своєї діяльності компанія розвинула високий рівень матеріально-технічної бази, що дозволяє їй не лише виготовляти продукцію відмінної якості, а й надавати професійні послуги на найвищому рівні.

6. Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність ТОВ «БУД-ЯРД» та врахувавши усі основні фінансові показники, можна відзначити, що підприємство знаходиться в умовах незначних збитків. Це свідчить про наявність певних труднощів у досягненні повної фінансової стабільності. Водночас важливим етапом у фінансовому аналізі є оцінка

платоспроможності підприємства, яка є доповненням до аналізу ліквідності. Останній характеризує здатність компанії своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання, що виникають внаслідок операцій, пов'язаних з грошовими потоками.

Аналіз платоспроможності є ключовим для оцінки фінансової стійкості підприємства, оскільки він дозволяє оцінити здатність організації підтримувати свою фінансову стабільність у майбутньому. Оцінка фінансової стійкості тісно пов'язана з перспективною платоспроможністю і дає змогу спрогнозувати фінансові можливості підприємства в середньостроковій та довгостроковій перспективі, що є важливим для розробки стратегії подолання існуючих фінансових труднощів і забезпечення зростання підприємства.

7. Проаналізувавши організацію кадрової роботи на підприємстві, можна зробити висновок, що кадрова політика ТОВ «БУД-ЯРД» є системою теоретичних підходів, принципів та вимог, які визначають ключові напрями роботи з персоналом. Ця політика націлена на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного ефективно реагувати на зміни на ринку та відповідати на вимоги зовнішнього середовища, враховуючи стратегію розвитку підприємства.

Метою кадрової політики ТОВ «БУД-ЯРД» є забезпечення збалансованості професійного складу, оновлення та підтримання якісного і кількісного складу кадрів. При цьому значну роль відіграють зовнішні фактори, зокрема стан ринку праці та ринків послуг, які безпосередньо впливають на формування кадрової стратегії компанії.

Організація кадрової роботи на підприємстві розпочинається з формулювання положення про відділ кадрів ТОВ «БУД-ЯРД». В даному положенні чітко визначаються основні завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність відділу кадрів, а також його взаємодія з іншими структурними підрозділами підприємства. Це дозволяє забезпечити

ефективне управління персоналом, сприяє підвищенню рівня організаційної ефективності та відповідає стратегії розвитку компанії.

8. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів має бути безперервним процесом, що триває протягом усієї кар'єри працівників. В Україні створюється єдина державна система перепідготовки та професійного розвитку кадрів на новій основі, що дозволяє забезпечити постійне оновлення знань і навичок. Важливим етапом цього є перехід до моделі безперервного навчання, що дає можливість керівникам та фахівцям оперативно оновлювати свої знання. Кожен працівник повинен регулярно, щодня, щотижня, щомісяця та протягом року, спрямовувати свої зусилля на підвищення кваліфікації, освоєння новітніх досягнень у науці, техніці, культурі та освоєння передового досвіду.

9. Аналізуючи кадрову політику підприємства, можна відзначити, що для її удосконалення необхідно звернути увагу на вдосконалення кожного її елементу. Важливою складовою є розширення кадрової служби, що включатиме не лише існуючий відділ кадрів, що складається з керівника та двох бухгалтерів, а й додаткові підрозділи. До них повинні бути включені відділи підготовки кадрів, охорони праці, організації праці та заробітної плати, а також відділ автоматизованих систем управління персоналом.

Особливу увагу ТОВ «БУД-ЯРД» слід приділити процесу планування ресурсів праці. Недосконале планування кадрових ресурсів може негативно вплинути на ефективність роботи підприємства, що, у свою чергу, може призвести до значних фінансових збитків. Водночас, застосування сучасних підходів та передових технологій в управлінні людськими ресурсами значно підвищить продуктивність праці та сприятиме збільшенню прибутковості підприємства.

10. Для забезпечення ефективності удосконалення кадрової політики підприємства було передбачено загальні витрати на реалізацію відповідних заходів у розмірі 418 550 тисяч гривень. Очікуваний економічний ефект та додатковий дохід від впровадження цих заходів можна досягти завдяки низці

важливих змін, які забезпечать покращення результатів роботи компанії. Серед основних факторів, що сприятимуть досягненню економії та додаткового доходу, слід відзначити:

1. Підвищення зацікавленості та вмотивованості працівників, що сприятиме більшій ефективності їх роботи та зменшенню плинності кадрів.

2. Зниження рівня плинності кадрів, що дозволить заощадити кошти, які витрачаються на процес відбору та адаптацію нових працівників.

3. Удосконалення процесу атестації персоналу, що забезпечить більш точну оцінку кваліфікації співробітників та сприятиме розвитку їх професійних навичок.

4. Підвищення професійного рівня працівників, що сприятиме покращенню якості виконуваних ними завдань.

5. Зниження рівня браку готової продукції, що дозволить зменшити витрати на її переробку та підвищити загальну ефективність виробничого процесу.

6. Підвищення продуктивності праці, що безпосередньо вплине на зростання обсягів виробництва та на покращення фінансових показників підприємства.

7. Підвищення загальних показників діяльності підприємства, зокрема, зменшення собівартості продукції, що дозволить збільшити прибутковість та конкурентоспроможність компанії на ринку.

Впровадження запропонованих заходів стане важливим кроком для досягнення стабільного розвитку підприємства та забезпечення його високих результатів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України "Про зайнятість"
2. Закон України "Про оплату праці"
3. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса: 2014. 77с.
4. Виханский О.С., Наумов А.І., А.І. Наумова. М., Практикум по курсу "менеджмент" 2013. 46 с.
5. Баканов М.І., Шеремет А.Д. Теорія аналізу господарської діяльності: Підручник, 2014. 384 с.
6. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. К.: УАДУ, 2015. 320 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В., Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: ВД "Професіонал", 2012. 512 с.
8. Батіщев В. Форми і системи оплати праці: нелегкий вибір.// Оплата праці та інші виплати працівників 2011. 139-145с.
9. Войнаренко М.П. Проблеми оплати праці за умов ринкових відносин// Вісник ХНУ 2014. 12-14 с.
10. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики// Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. 2013. 284-293с.
11. Гурне Б., Державне управління: підручник. Одеса: 2013. 165с.
12. Гончаров С.П. Оплата праці в виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: монографія. Донецьк: 2016. 67 с.
13. Григорчук І. Заробітна плата працівників народного господарства України // Посередник, 2013. 33 с.
14. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. К.: МАУП. 2011. 112с.

15. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник к.: КНЕУ 2011. 228с.
16. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Управління персоналом в організаціях. К.: КНЕУ, 2015. 435с.
17. Додонов О.В. Вдосконалення системи оплати праці в Україні як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу // Формування ринкової економіки 2011. 29 с.
18. Дубяга Г.М. Концептуальні проблеми традиційної системи оплати праці. Держава та регіони: економіка та підприємництво. 2009. 99 с.
19. Дорошенко Л.С. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К.: МАУП, 2013. 60с.
20. Егоршин А. П., Мотивація трудової діяльності: Навч. Посібник для студентів вузів по спец. "Управління персоналом", 2013. 319с.
21. Егоршин А.П. Управління персоналом. 2 вид. Н. Новгород: НІМБ, 2012. 224 с.
22. Економіка підприємства: Навч. для вузів: пров.: В.А. Антонов. М.: ИНФРА-М, 2011. 128с.
23. Економіка підприємства.: Підручник / За заг.ред. С.Ф.Покропівного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2015. 28 с.
24. Економічний аналіз: навчальний посібник / М.А.Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2011. 54с.
25. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навчальний посібник. К.: Знання Прес, 2014. 207с.
26. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / навч. посібник. К.: Видавничий дім "Юридична книга", 2015. 358с.
27. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2011. 263 с.

28. Кімм. Аналіз продуктивності праці на підприємстві // Економіка України, 2012. 116 с.
29. Корніюк О. Реформування зарплати: нові пропозиції // Бухгалтерія 2010. 76 с.
30. Крищенко К.І. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. Україна: аспекти праці. 2014. 86 с.
31. Ковальчук І.В., Економіка підприємства: Навч. Посіб. К.: Знання, 2013. 679с.
32. Козлов О.В., Теорія управління соціалістичним виробництвом: Економіка, 2013. 432с.
33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2012. 224с.
34. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегічний кадровий менеджмент. Ч. 1. Навч. посібник. К.: МАУП, 2012. 280 с.
35. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Либідь, 2015. 285с.
36. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., "Кондор". 2013. 296с.
37. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2012. 224 с.
38. Лук'янченко Н.Д., Вороніна О.А. Проблеми планування фонду оплати праці на підприємстві // Вісник ХНУ – №4.
39. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Львів: 2008. 233с.
40. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. К.: 2012. 512 с.
41. Маллінз, Лорі. Менеджмент і організаційна поведінка: Навч. практ. посібник / Нове знання, 2013. 139 с.
42. Маслов Е.В. Управління персоналом підприємства: Навчальний посібник / М.: ИНФРА-М; 2012. 309 с.

43. Менеджмент організації, "Упр. Персоналом" / Держ. ун-т упр. М .: ИНФРА-М, 2012. 303 с .
44. Моделі та методи управління персоналом: Російсько-Британський навчальний посібник / За ред. Є.Б. Моргунова (Серія "Бібліотека журналу" Управління персоналом"). - М .: ЗАТ"Бізнес-школа "Інтел-Синтез", 2011. 464 с.
45. Мазур В. Порівняльна характеристика систем оплати праці та мотивації за кордоном і на українських підприємствах // Вісник ТАНГ 2016. 18-20 с.
46. Матюк С.А. Оцінка змістовності праці та мотивація в системі оплати праці: аналіз перспектив розвитку // Вісник ТУП. Економічні науки – 2013. 131 с.
47. Матюха М.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посібник для дистанційного навчання. К.: Університет "Україна", 2017. 224 с.
48. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності / Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади. Чернігів:2014. 231 с.
49. Осипов В.І. "Економіка підприємства" Одеса: 2015.47 с.
50. Орбан-Лембірк Л.Є. Психологія управління: Посібник. К .: Академ. видав, 2013. 568 с.
51. Петренко Н.О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах.// Економіка АПК.2012.129-131с.
52. Політична енциклопедія: В 2 т. М .: Думка, 2014. 750 с.
53. Парфьонова І.І. Проблеми оплати праці в Україні // Фінанси України – 2011. 4с.
54. Павловська Н.В. Удосконалення тарифної системи оплати праці на підприємстві. Довідник економіста. 2014. 151 с.
55. Писаренко Б. Методичні основи ринкового механізму стимулювання продуктивності праці // Вісник ЖІТІ, 2012. 37 с.

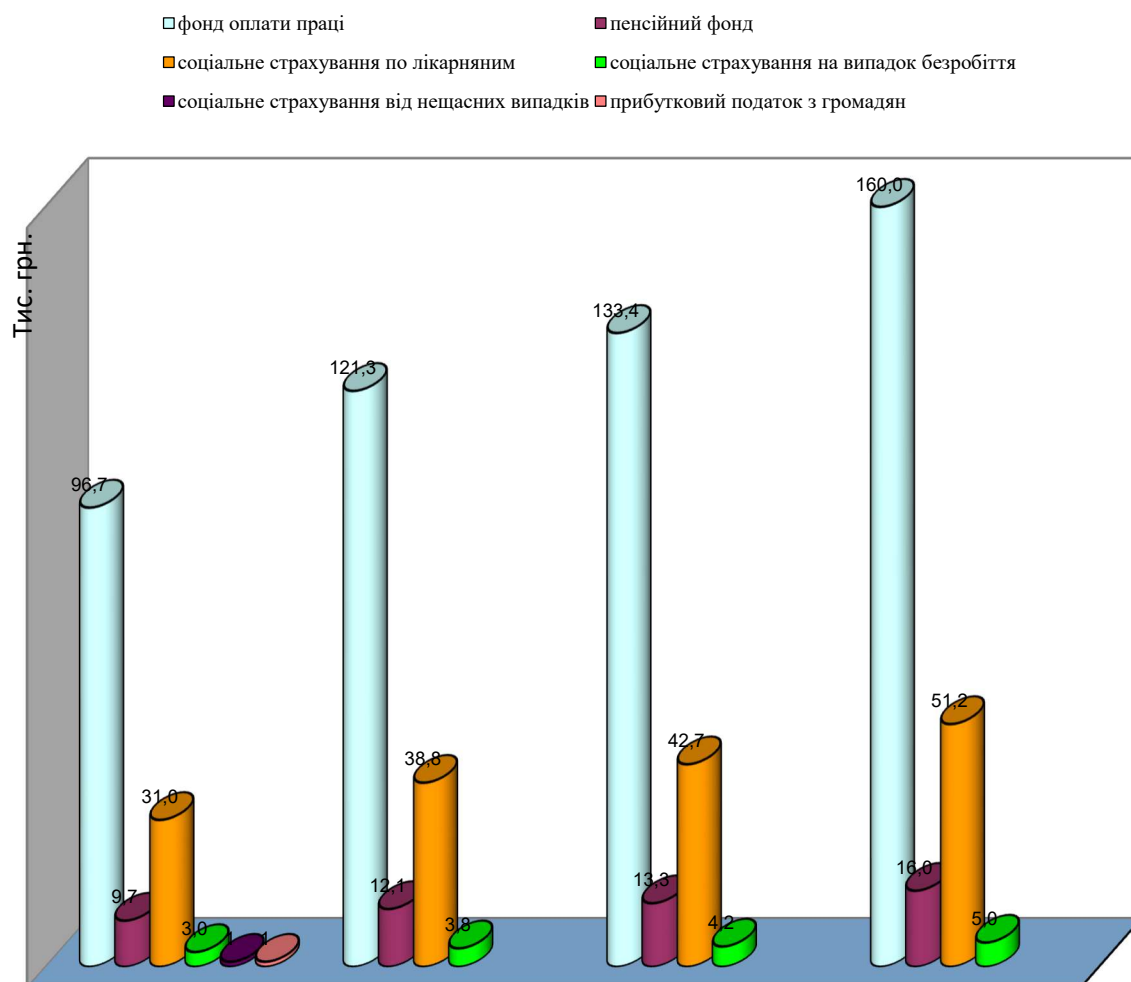
56. Пір'ян Т. Проблемні питання реформування системи оплати праці // Україна: аспекти праці 2013. 42 с.
57. Подорванова Н. Тарифна система оплати праці та її форми // Бухгалтерія, 2012.38 с.
58. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту, 2012. 671 с.
59. Саакян А.К., Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягілева, Управління персоналом в організації: навч. сел. /. СПб. : Пітер: 2011. 176 с
60. Сова В. Продуктивність праці і кваліфікація працівників // Праця і зарплата, 2015. 259 с.
61. Сотченко Ю. Оплата праці та напрямки її вдосконалення в умовах економічної кризи // Держава та регіони 2009, 433-436 с.
62. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: "Економічна думка". 2016. 390 с.
63. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. Навчальний посібник для вузів. Санкт-Петербург: Пітер, 2014. 416 с.
64. Серединська В.М., Загородна О.М., Білоус О.С., Федорович Р.В. Економічний аналіз. Тернопіль : 2017. 416 с.
65. Сухарський В.С. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2013. 45 с.
66. Теорія економічного аналізу: Підручник. / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович. 2-е вид., перероб. і доп. Тернопіль: Астон, 2016. 368 с.
67. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз: Навч. посібник. Львів: Новий світ 2014. 289с.
68. Тельнов А.А. Проблеми стимулювання високоякісної праці промисловими підприємствами. // Вісник ХНУ 2016. 352 с.
69. Травін В.В. Дятлов В.А. Основи кадрового менеджменту М: Справа, 2011. 331с.
70. Управління персоналом організації. Підручник / Під. ред. А Я. Кибанова. 2-е видав., Доп. і перероб. М .: ИНФРА-М, 2012. 638 с.

71. Управління розвитком організації: модульна програма для менеджерів: Волгоград, 2011. Державна кадрова політика та механізм її реалізації: Курс лекцій. М .: РАГС, 2016.246 с.
72. Управління персоналом. Підручник для вузів/ Під ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрєміна. М.:ЮНІТИ, 2012. 68с.
73. Фінанси підприємств: Підручник. / за ред. А.М. Поддєрьогіна К.: КНЕУ, 2014. 460 с.
74. Харун О.А. Мотиваційні особливості встановлення форм і систем оплати праці на підприємствах // Вісник ХНУ 2013. 62 с.
75. Харченко М. Оплата праці: реформування на основі Єдиної тарифної сітки // Україна: аспекти праці 2015. 97 с.
76. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2011. 112 с.
77. Чернов В.І., Оленич Є.І. Нормування праці: Навч.метод. посібник К.:КНЕУ, 2015 248 с.
78. Шляхтянко А.М. Мотивація до праці як джерело господарського поступу держави.//Формування ринкових відносин в Україні.2014.141с.
79. Шваб Л.І. Економіка підп.: Навчальний посібник для студентів Вищих навч. Закладів. 4-е вид. К .: Каравела, 2017. 584 с.
80. Шкатулка В.І. Настільна книга менеджера з кадрів. 2-е вид., 3м. і доп. М .: НОРМА-ИНФРА., 2013. 560 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Динаміка суми відрахувань у спеціальні фонди ТОВ «БУД-ЯРД»
за 2020-2023 роки.**



Додаток Б

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО СПЛАЧЕНІ ПОДАТКИ ТА ОБОВ'ЯЗКОВІ ПЛАТЕЖІ
ЗА 2021-2023 РОКИ.**

ПОДАТКИ за 2021 рік.

Назва податку	Заборгованість на початок року		Нараховано за звітний період	Фактично сплачено	Списана заборгованість	Заборгованість на кінець звітного періоду	
	Дт	Кт				Дт	Кт
ПДВ	-	6,4	173,8	163,8	-	-	16
Податок на прибуток	-	24,3	59,3	74,5	-	-	9,1
Плата за землю	-	0,3	1,8	2,1	-	-	-
Плата за воду							
Податок з власників транспортних засобів	-	-	22,9	17,2	-	-	5,7
Збір за забруднення навколишнього середовища	-	0,3	0,7	0,8	-	-	0,2
Комунальний податок	-	0,6	6,3	6,5	-	-	0,4
Інші податки	-	-	0,7	0,7	-	-	
Податок з громадян	-	2,3	80,9	80,7	-	-	2,5
Збір до державного інноваційного фонду	-	34,7	-	-	34,7	-	-
Військовий збір					-		
Пенсійний фонд	-	8,9	242,6	243,0	-	-	8,5
Фонд соціального страхування	-	-	20,8	22,4	-	1,6	
Фонд соціального страхування на випадок безробіття	-	-	19,0	18,0	-	-	1,0
Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань	-	-	6,1	5,8	-	-	0,3

ПОДАТКИ ЗА 2022РІК.

Назва податку	Заборгованість на початок року		Нараховано за звітний період	Фактично сплачено	Списана заборгованість	Заборгованість на кінець звітного періоду	
	Дт	Кт				Дт	Кт
ПДВ	-						
Податок на прибуток	-	16,4	210,2	217,4			9,2
Плата за землю	-	-	2,3	60,2	46,7		22,6
Плата за воду	-	-	-	-			-
Податок з власників транспортних засобів	-	-	-	-			-
Збір за забруднення навколишнього середовища	-	-	-	-			-
Комунальний податок	-	0,4	5,6	5,6			0,4
Інші податки	-	-	-	-			-
Подоходний податок з громадян	-	2,5	134,9	141,5		4,1	89,6
Збір до державного інноваційного фонду	-						
Військовий збір	3,6						
Пенсійний фонд	-						
Фонд соціального страхування	1,6	-	33,3	34,3		2,6	
Фонд соціального страхування на випадок безробіття	-	1,0	26,3	27,8		0,5	
Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань	-	0,3	11,2	11,6		0,1	

ПОДАТКИ ЗА 2023РІК.

Назва податку	Заборгованість на початок року		Нараховано за звітний період	Фактично сплачено	Списана заборгованість	Заборгованість на кінець звітного періоду	
	Дт	Кт				Дт	Кт
ПДВ	-	9,2	272,8	248,8	-	-	33,2
Податок на прибуток	-	22,6	58,4	78,3	-	-	2,7
Плата за землю	-	-	2,2	2,2	-		
Плата за воду	-	-	-	-	-	-	-
Податок з власників транспортних засобів	-	5,5	20,5	20,9	-	-	5,1
Збір за забруднення навколишнього середовища	-	0,2	0,8	0,8	-	-	0,2
Комунальний податок	-	0,4	6,3	6,2	-	-	0,5
Інші податки	-	-	0,1	0,1	-	-	
Подоходний податок з громадян	4,1	-	203,2	197,5	-	-	1,6
Збір до державного інноваційного фонду	-	-	-	-	-	-	-
Військовий збір	4,1				-	-	
Пенсійний фонд	-	10,4	436,7	426,9	-	-	20,2
Фонд соціального страхування	2,6	-	47,5	44,4	-	-	0,5
Фонд соціального страхування на випадок безробіття	0,5	-	31,6	30,8	-	-	0,3
Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань	0,1	-	17,3	17,0	-	-	0,2

Додаток В

Матриця прийняття рішень у процесі планування

ТОВ «БУД-ЯРД»

Функції податкового планування	Генеральний директор	Директор з економіки і фінансів	Бухгалтерія	Фінансовий відділ	Юридична служба
1	2	3	4	5	6
Стратегічні рішення по зниженню оподатковування	П	У, ОУ	У	У	У
Дослідження факторів зовнішнього податкового середовища і податкової політики держави	К	Р, ОУ, К	В	В	В
Формування стратегічних цілей діяльності підприємства в області податкового планування	П, ОУ, К	У, В	–	–	–
Огляд і прогноз особливостей ділового обороту і судової практики, нормативно-правової бази і її зміни в довгостроковому періоді	Р	–	В	–	В
Складання прогнозів податкових зобов'язань підприємства, у тому числі при настанні форс-мажорних обставин	–	Р, К	ОУ, В	ОУ	ОУ, В
Розробка схем фінансових, документарних і товарно-матеріальних потоків	–	Р, К	В	В	В
Складання сіткового графіка відповідності виконання податкових, фінансових і комерційних зобов'язань підприємства	–	Р	–	В	–
Координація стратегічних і операційних схем	К	Р	ОУ	ОУ	ОУ
Розробка системи заходів щодо податкової оптимізації	Р	К	ОУ	ОУ	ОУ
Прогноз ефективності застосовуваних заходів	–	Р	–	–	–
Оцінка ризику різних програм дій	–	Р	В	В	В
Включення податків у бюджет і планування	–	К	–	В	–

Правильність розрахунків і документації	–	–	В	–	–
Щотижневий моніторинг нормативно-правової бази, визначення бази податкових відрахувань і ставок оподатковування	–	К	В	–	В
Ведення календаря платника податків	–	–	В	–	–
Контроль за своєчасністю і правильністю розрахунків, складання первинної документації, ведення бухгалтерських реєстрів, виконання податкових зобов'язань	Р	В	–	–	–