

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Ліждвой Олександр Олексійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПО УДОСКОНАЛЕННЮ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Савченко Ілля Григорович,
кандидат наук з державного
управління, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладач

Наталія ПОСТОЛЬНА

Науковий керівник,
кандидат наук з державного
управління, доцент

Ілля САВЧЕНКО

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

Олександр ЛІЖДВОЙ

Підсумкова оцінка: В/87 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»
здобувачу групи МБ-21 Ліждвоюю Олександром Олексійовичу

1. Тема роботи: Розробка заходів по удосконаленню кадрової політики торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11–16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні основи кадрової політики торговельного підприємства	18.11–14.12.2024
Розділ 2. Дослідження кадрової політики торговельного підприємства	03.02–01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03–08.03.2025
Розділ 3. Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики торговельного підприємства	10.03–10.05.2025
Висновки	26.05–28.05.2025
Список використаних джерел	29.05–31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль	09.06–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	11.06–12.06.2025

4. Методичні вказівки щодо виконання

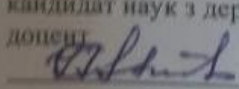
В першому розділі необхідно розкрити поняття, сутність і роль кадрової політики в діяльності торговельного підприємства; визначити основні підходи до удосконалення кадрової політики.

В другому розділі надати характеристику діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; провести оцінку існуючого стану кадрової політики на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

В третьому розділі розробити пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та механізми її реалізації; провести оцінку ефективності запропонованих заходів та можливостей їх впровадження.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

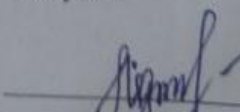
Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат наук з державного управління,
доцент
 Ілля САВЧЕНКО

« 04 » листопада 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

 Олександр ЛІЖДВОЙ

« 04 » листопада 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 39 с., 10 рис., 18 табл., 32 джерела.

Об'єкт дослідження – кадрова політика торговельного підприємства.

Предмет дослідження – процес розробки та впровадження заходів для удосконалення кадрової політики торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».

Мета роботи – дослідження стану кадрової політики торговельного підприємства та визначення напрямів її вдосконалення.

Методи дослідження – методи аналізу і синтезу, економіко-математичні та статистичні методи, порівняльного аналізу, класифікації і систематизації.

Практична значимість роботи полягає у розробці конкретних заходів для удосконалення кадрової політики торговельного підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню мотивації працівників та формуванню сприятливого робочого середовища.

Розкрито поняття, сутність і роль кадрової політики в діяльності торговельного підприємства; визначено основні підходи до удосконалення кадрової політики; приведено характеристику діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; проведено оцінку існуючого стану кадрової політики на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; розроблено пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»; проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та можливостей їх впровадження.

КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, НАЙМ ТА ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ.

ABSTRACT

Qualification work: 39 pp., 10 figures, 18 tables, 32 sources.

The object of the study is the personnel policy of a trading enterprise.

The subject of the study is the process of developing and implementing measures to improve the personnel policy of a trading enterprise.

The enterprise on the example of which the work was carried out is LLC «USK UKRAINE».

The purpose of the work is to study the state of the personnel policy of a trading enterprise and determine the directions of its improvement.

Research methods are methods of analysis and synthesis, economic-mathematical and statistical methods, comparative analysis, classification and systematization.

The practical significance of the work lies in the development of specific measures to improve the personnel policy of a trading enterprise, which will contribute to increasing the efficiency of personnel management, improving employee motivation and creating a favorable working environment.

The concept, essence and role of personnel policy in the activities of a trading enterprise are disclosed; the main approaches to improving personnel policy are identified; the characteristics of the activities of LLC «USK UKRAINE» are given; an assessment of the current state of personnel policy at LLC «USK UKRAINE» is carried out; proposals were developed to improve the personnel policy of LLC «USK UKRAINE»; an assessment of the effectiveness of the proposed measures and the possibilities of their implementation was carried out.

HUMAN RESOURCES, PERSONNEL, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL MANAGEMENT, MOTIVATION SYSTEM, PERSONNEL ADAPTATION, RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL, PERSONNEL TRAINING.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи кадрової політики торговельного підприємства.....	9
1.1 Поняття, сутність і роль кадрової політики в діяльності торговельного підприємства	9
1.2. Основні теоретичні підходи до удосконалення кадрової політики	15
Розділ 2. Дослідження кадрової політики торговельного підприємства	17
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	17
2.2. Оцінка існуючого стану кадрової політики на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	20
Розділ 3. Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики торговельного підприємства	28
3.1. Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та механізмів її реалізації.....	28
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та можливостей їх впровадження	34
Висновки.....	36
Список використаних джерел	40
Додатки	
Додаток А. Цілі і завдання кадрової політики підприємства.....	45
Додаток Б. Впровадження інновацій в кадрову політику підприємства....	46
Додаток В. Баланс ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	47

ВСТУП

В умовах сучасного економічного середовища ефективність діяльності торговельних підприємств значною мірою залежить від організації роботи з персоналом. Кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні продуктивної праці, мотивації співробітників та формуванні позитивного корпоративного іміджу. Її удосконалення сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до швидких змін ринку. Таким чином, дослідження механізмів і заходів покращення кадрової політики є особливо актуальним в сучасних умовах.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю розробки ефективних інструментів управління персоналом, які враховують не лише економічні фактори, але й соціальні аспекти праці. Удосконалення кадрової політики дозволить оптимізувати використання кадрових ресурсів, знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, та забезпечити стабільний розвиток торговельного підприємства. Ця тема має велике практичне значення, оскільки розроблені пропозиції можуть бути впроваджені в діяльність реальних підприємств галузі.

Мета роботи полягає в дослідженні стану кадрової політики торговельного підприємства та визначення напрямів її вдосконалення.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити поняття, сутність і роль кадрової політики в діяльності торговельного підприємства;
- визначити основні підходи до удосконалення кадрової політики;
- надати характеристику діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- провести оцінку існуючого стану кадрової політики на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та механізми її реалізації;

– провести оцінку ефективності запропонованих заходів та можливостей їх впровадження.

Об'єктом дослідження є кадрова політика торговельного підприємства.

Предметом дослідження є процес розробки та впровадження заходів для удосконалення кадрової політики торговельного підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Вид діяльності – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували питання кадрової політики та управління персоналом, можна виділити Л. Балабанову, І. Бузько, Г. Дмитренка, В. Крамаренко, В. Онікієнка, Ф. Хміля, С. Бандуру, О. Грішнову, О. Крушельницьку, Н. Лук'янченко. Вагомий внесок в дослідження питань теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені, такі як І. Ансофф, Ф. Беккер, Г. Кунц, Ф. Хедоурі, Е. Мейо, М. Мескон, Ф. Тейлор, Л. Гілберт, А. Маслоу, П. Друкер, А. Файоль, Г. Шмідтг.

В ході написання кваліфікаційної роботи використано методи аналізу і синтезу для вивчення існуючої літератури та законодавчих актів щодо кадрової політики, економіко-математичні та статистичні методи для обробки даних, отриманих в результаті опитувань чи внутрішньої документації, порівняльного аналізу для порівняння різних підходів до кадрової політики у вітчизняних та закордонних торговельних підприємствах; класифікації і систематизації для впорядкування та аналізу наукових джерел і внутрішньої документації підприємства.

Практична значимість роботи полягає у розробці конкретних заходів для удосконалення кадрової політики торговельного підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню мотивації працівників та формуванню сприятливого робочого середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність і роль кадрової політики в діяльності торговельного підприємства

Управління персоналом на сучасних підприємствах спрямоване на створення системи кадрової політики, яка включає теоретичні концепції, ідеї, вимоги, а також практичні заходи в сфері роботи з персоналом, основні форми і методи, орієнтовані на довгострокову перспективу. Формування кадрової політики здійснюється керівниками підприємств, а їх реалізацією займається кадрова служба шляхом виконання працівниками визначених функцій.

Слід зауважити, що термін «політика» в широкому сенсі передбачає єдність мети, контроль і створення норм поведінки для її досягнення [1]. Таким чином, кадрова політика організації включає ключові ідеї та принципи управління персоналом, що фактично визначає її як стратегію роботи з персоналом [2].

В таблиці 1.1 представлені різні підходи до інтерпретації терміна «кадрова політика», наведені у наукових джерелах, присвячених цій проблематиці.

Таблиця 1.1 – Інтерпретації терміна «кадрова політика»

Автор трактування	Зміст
1	2
Дмитренко Г. [3]	Кадрова політика є комплексною системою принципів, методів, форм, критеріїв і цілей здійснення роботи з персоналом підприємства, реалізація якої здійснюється щодо всіх категорій працівників
Крушельницька О. [4]	Кадрова політика представляє собою систему прийомів, методів, форм та принципів впливу на персонал підприємства, сукупність яких виступає як фундамент формування тих процесів, які надають вплив і приймають участь в організації ефективної системи управління персоналом всередині суб'єкта господарювання, а також забезпечують спрямованість функціонування підприємства на інноваційний розвиток та допомагають досягати балансу інтересів між співробітниками та керівництвом підприємства

Закінчення таблиці 1.1

1	2
Лук'янченко Н. [5]	Кадрова політика – це система, що включає в себе перелік взаємозалежних між собою принципів, поглядів і вимог, які служать як засіб визначення ключових напрямів кадрової роботи зі співробітниками того чи іншого підприємства, а також допомагають сформулювати всередині суб'єкта господарювання високопрофесійний і міцний трудовий колектив, що відповідає поточним потребам ринку кадрів
Бузько І. [6]	Комплекс завдань, принципів, а також основних концепцій, спрямованих на визначення сутності роботи з співробітниками. Кадрова політика - це центральна ланка системи управління персоналом, так як саме через кадрову політику здійснюється реалізація цілей та завдань управління співробітниками
Грішнова О. [7]	Кадрова політика - це система методів, форм, коштів, цілей та інструментів впливу на інтереси, професійну діяльність та трудову поведінку працівників суб'єкта господарювання, необхідна в цілях досягнення стратегічних цілей діяльності даного суб'єкта

Джерело: складено автором за [3-7]

Отже, враховуючи позиції провідних дослідників, можна об'єднати всі характеристики, притаманні кадровій політиці підприємства, та запропонувати власне визначення цього терміну – кадрова політика підприємства – представляє собою комплексну стратегію управління персоналом, спрямовану на формування ефективного, згуртованого колективу, здатного оперативно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Побудова професійної системи управління кадрами є ключовим фактором забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах конкуренції. Основними концептуальними засадами кадрової політики є встановлення її цілей, функцій, принципів, а також підходів до вирішення завдань планування та прогнозування кадрової роботи, розвитку професійних навичок, підвищення кваліфікації, забезпечення мобільності, правової/соціальної захищеності працівників [8-10].

Мета кадрової політики полягає у створенні умов для виконання соціально-економічних завдань персоналом, який має достатній рівень професіоналізму й компетентності як у теперішньому, так і в перспективному періоді [11, 12]. Досягнення цієї мети реалізується через вирішення основних задач, пов'язаних з формуванням необхідного складу і рівня кваліфікації

працівників, а також оптимізацією використання їх потенціалу (таблиця А.1, додаток А).

Кадрова політика організації повинна оперативно реагувати на всі зміни, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Її важливість у системі управління людськими ресурсами проявляється у можливості [17]: наочно демонструвати підходи керівництва до відносин з працівниками; підвищувати ефективність праці персоналу підприємства; оптимізувати співпрацю між структурними підрозділами; вибудовувати раціональну послідовність у прийнятті кадрових рішень; доводити до співробітників правила внутрішньої поведінки; створювати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Реалізація кадрової політики відбувається через нормативно-правові акти та документи, наприклад, внутрішні правила розпорядку чи колективний договір. У межах кадрової політики виділяють різні види, які поділяються на два основні напрями [18-21]:

1. Залежно від масштабів кадрових заходів. Вона пов'язана зі ступенем усвідомленості норм і правил, що є основою організаційних заходів у сфері управління кадрами, а також із рівнем впливу адміністративного відділу на кадрову ситуацію в організації. Відповідно до даної класифікації кадрову політику поділяють на такі типи (рисунок 1.1):

– пасивна. Сприйняття пасивної політики часто виглядає нелогічним. Водночас у багатьох випадках дослідники стикаються з ситуацією, коли керівництво організації не має чіткої програми дій у сфері управління персоналом, а кадрова робота зводиться до мінімізації негативних наслідків. Подібним підприємствам властива відсутність прогнозування потреб у працівниках, аналізу кадрової ситуації, методів оцінювання персоналу та їхньої діяльності. В таких умовах управління кадрами зазвичай відбувається в екстремому порядку для розв'язання виниклих конфліктів, орієнтуючись на усунення проблем доступними способами без аналізу їх причин і потенційних наслідків.

– реактивна. Ця політика спрямована на контроль адміністрацією підприємства проявів негативних аспектів у роботі з кадрами, аналіз причин їхнього виникнення та факторів, що сприяють розвитку проблем. Зокрема, увага приділяється вирішенню таких питань, як поява конфліктних ситуацій, дефіцит кваліфікованих працівників для виконання майбутніх завдань і недостатній рівень мотивації персоналу. Керівний апарат підприємства здійснює заходи, спрямовані на пом'якшення кризових ситуацій, зосереджуючись на аналізі та оцінці причин, які викликають проблеми у сфері кадрового забезпечення. Кадрові служби таких організацій зазвичай мають доступ до бази даних, що дозволяє оцінювати поточну ситуацію та оперативно надавати необхідну допомогу. У стратегічних планах розвитку кадрові проблеми часто розглядаються окремо, а найбільші труднощі виникають при прогнозуванні потреб на середньострокову перспективу.

– превентивна. Термін «політика» в його первинному значенні застосовується лише тоді, коли адміністрація підприємства володіє обґрунтованими прогнозами щодо розвитку поточної ситуації. При цьому організація, яка керується такою кадровою політикою, може не мати достатніх ресурсів для її реалізації. Кадровий відділ таких підприємств зазвичай володіє не лише інструментами для діагностики персоналу, але й для прогнозування кадрових потреб на середньострокову перспективу. У стратегічних планах підприємства присутні як короткострокові, так і середньострокові програми, що охоплюють якісні та кількісні потреби у працівниках, а також сформульовані цілі та завдання розвитку персоналу. Головним викликом для таких підприємств залишається розробка і внесення змін до цільових кадрових програм.

– активна. Коли адміністрація не лише розробляє плани, а й володіє ефективними механізмами впливу на ситуацію, а кадровий відділ може створювати антикризові стратегії, проводити систематичний аналіз умов і коригувати виконання цільових програм з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, можна говорити про наявність дійсно активної політики.

<p>Пасивна вчасно не аналізується потреба в тих чи інших співробітників, адміністрація не встигає планувати кадрові заходи, прогнозувати свій вплив на робітників</p>	<p>Активна передбачає як прогнозування, так і способи впливу на вже існуючі ситуації, пов'язані з кадрами</p>
Кадрова політика	
<p>Превентивна направлена головним чином на той потенціал кадрів, який буде, розробляти плани на довготривалий період, беручи за основу ситуації з кадрами, які вже виникали</p>	<p>Реактивна відслідковує причини, а також наслідки тих чи інших небажаних моментів, які пов'язані з найманими робітниками</p>

Рисунок 1.1 – Види кадрової політики за масштабами кадрових заходів

Джерело: складено автором за [18-21]

2. Залежно від рівня відкритості. Класифікація видів кадрової політики за критерієм відкритості базується на орієнтації політики або на внутрішній трудовий колектив підприємства, або на зовнішні джерела кадрів, а також на рівні взаємодії організації із зовнішнім середовищем у процесі формування персоналу. На основі цього в традиційних підходах виділяють два основні типи кадрової політики: відкритий і закритий (рисунок 1.2).

Кадрова політика (за ступенем відкритості по відношенню до зовнішнього середовища)	
<p>Відкрита Характеризується прозорістю підприємства для потенційних співробітників на будь-якому рівні ієрархії управління. Є можливість починати роботу як із «найнижчих» посад, так і з посад адміністрації</p>	<p>Закрита Характеризується непроникністю для нового персоналу на середніх і вищих рівнях управління. Підприємство прагне прийняття кадрів лише з нижчих рівнів, а ротація здійснюється з співробітників підприємства. Така політика є пріоритетною для організацій, спрямованих на реалізацію певної корпоративної атмосфери, створення особливого відчуття причетності</p>

Рисунок 1.2 – Види кадрової політики залежно від рівня відкритості

Джерело: складено автором за [22]

Кадрова політика дозволяє узгоджувати та інтегрувати різні управлінські заходи, впроваджуючи економічну, технічну та соціальну політику на рівні окремих підприємств, регіонів, галузей і навіть країни.

Науковий підхід до аналізу кадрової діяльності дає змогу зрозуміти природу та сутність конкретних процесів і взаємин у сфері управління персоналом, а також виділити ключові аспекти, що забезпечують цілісність та динамічний розвиток кадрової системи. Для стабільної діяльності організації надзвичайно важливим є довгострокове планування. Багато компаній, кадрові відділи та служби управління персоналом займаються прогнозуванням кількості працівників. Їхнім пріоритетним завданням є забезпечення відповідності чисельності співробітників до потреб організації.

Сьогодні робота з кадрами має бути спрямована не лише на оперативне заповнення вакансій, але й на забезпечення стабільного рівня виробництва. Система управління персоналом повинна будуватися таким чином, щоб склад робочої сили поступово збільшувався, а штат доповнювався професійно підготовленими працівниками високої кваліфікації.

Завдяки прогнозуванню потреб і пропозицій на трудові ресурси організація може визначати необхідну кількість співробітників, їхній рівень професійних навичок та місця розміщення.

На основі цих даних створюється погоджена кадрова політика, що включає набір працівників, їхню підготовку, розвиток, удосконалення професійних навичок, систему оплати праці, а також регулювання взаємин між керівництвом та працівниками. Крім того, цей план деталізується у вигляді конкретних програм використання трудових ресурсів.

Отже, основною метою кадрової політики є забезпечення робочих місць кваліфікованим персоналом як у поточний період, так і в перспективі. Вона спрямована на формування, раціональне використання кадрів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадрова політика виступає головним напрямом роботи з персоналом, реалізується в межах управління кадрами й зазнає змін відповідно до стратегічних пріоритетів. Без ефективно функціонуючої кадрової системи важко розширювати можливості підприємства, адаптуватися до швидких змін технологій і ринку, створювати комфортні умови

праці, сприяти кар'єрному зростанню працівників і забезпечувати стабільність у майбутньому.

1.2 Основні теоретичні підходи до удосконалення кадрової політики

Завдяки стрімкому розвитку сучасних ІТ-технологій, бізнес-процеси, пов'язані з управлінням кадровою політикою, зазнають суттєвого вдосконалення. Інноваційні підходи до роботи з персоналом, зокрема в оцінці співробітників, організації робочих процесів, адаптації нових працівників, навчанні та розвитку, створюють сприятливі умови для розкриття потенціалу кожного працівника та підвищення їхньої залученості. Висока залученість працівників стає важливим чинником, який сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства та розвитку галузі загалом [23].

Розв'язання актуальних питань, що турбують співробітників, пошук шляхів підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва становлять важливу складову роботи з персоналом. У перспективі кадрова політика все більше орієнтується на вирішення цих ключових завдань, що дозволяє значно покращити результати роботи колективу.

Головною метою кадрової політики, заснованої на принципах залучення персоналу, є створення та реалізація корпоративних програм, які сприяють розвитку працівників, підвищенню їхньої професійної компетенції та навчання співробітників, що входять до кадрового резерву [24-26]. У межах такого підходу кадрова політика охоплює наступні напрями роботи з персоналом: успішна адаптація нових працівників; професійне навчання; проведення атестацій; ротація співробітників; розвиток кадрового резерву; розробка посадових інструкцій; співпраця з установами професійної освіти.

Основні особливості впровадження інновацій в кадрову політику відображено в таблиці Б.1, Додаток Б.

Передбачається, що процес розробки кадрової політики підприємства буде складатися з етапів, які зображено на рисунку 1.3.

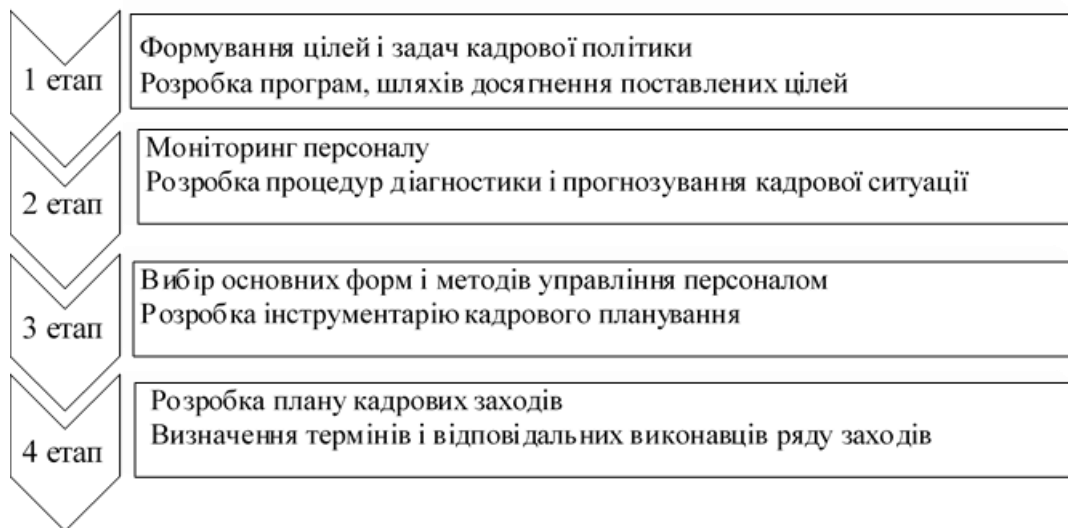


Рисунок 1.3 – Основні етапи формування кадрової політики

Джерело: складено автором за [30]

Основними способами формування та вдосконалення кадрової політики є три групи методів [31]: адміністративні методи, що спрямовані на максимальну ефективність працівників, дотримання дисципліни, виконання встановлених норм та інструкцій керівництва підприємства; економічні методи, які забезпечують матеріальну мотивацію персоналу; методи соціального впливу, що включають співпрацю з профспілками, застосування механізмів соціальної взаємодії, заснованих на відносинах між співробітниками, а також стимулювання ініціативності колективу.

Для ефективного управління кадровою політикою необхідно її контролювати та вдосконалювати через реалізацію таких заходів [32]: довгострокове планування кадрової стратегії на період до п'яти років; контроль за відповідністю чисельності працівників штатному розпису; аналіз зовнішніх факторів, що впливають на визначення оптимальної кількості персоналу, необхідного підприємству; модернізація процесу підбору працівників.

Отже, кадрова політика повинна не лише сприяти створенню комфортних умов праці, але й забезпечувати перспективи кар'єрного зростання та формувати почуття впевненості у майбутньому. У сучасних умовах формування кадрової політики підприємства потребує застосування комплексного підходу, що включає як традиційні методи, так і впровадження новітніх рішень.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

JYSK – це міжнародна компанія зі скандинавським корінням, заснована в Данії у 1979 р. Вона спеціалізується на продажу меблів, матраців, товарів для дому та саду. JYSK була заснована у 1979 році в місті Орхус, Данія, Ларсом Ларсеном, який відкрив свій перший магазин під назвою «JYSK Sengetøjslager». Компанія відома своїм акцентом на скандинавський дизайн, доступні ціни та якість продукції. Вона також активно впроваджує екологічні ініціативи, такі як використання сертифікованих матеріалів та зменшення вуглецевого сліду.

В 1984 році JYSK почала міжнародну експансію, відкривши свій перший магазин у Німеччині. З того часу компанія активно розширювалася, охоплюючи нові ринки, включаючи країни Європи, Азії, Північної Америки та навіть Африки. Сьогодні JYSK має понад 3,500 магазинів у 49 країнах світу. З них близько 100 магазинів знаходяться в Україні (міста: Львів, Івано-Франківськ, Вінниця, Луцьк, Рівне, Хмельницький, Житомир, Запоріжжя, Полтава, Суми, Київ, Чернігів, Кривий Ріг), де JYSK активно працює, пропонуючи широкий асортимент продукції за доступними цінами. У м. Харків відкрито 7 магазинів. З огляду на складну ситуацію в регіоні, JYSK вирішила відкрити новий магазин у безпечному місці – на 3-му поверсі торгового центру «Нікольський».

В Україні компанія зареєстрована 14.06.2011 р. як юридична особа ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за адресою: м. Київ, вул. Іоанна Павла II, б. 21. Основний вид діяльності – 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Проаналізуємо діяльність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за останні три роки. На підприємстві використовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління (рисунок 2.1).

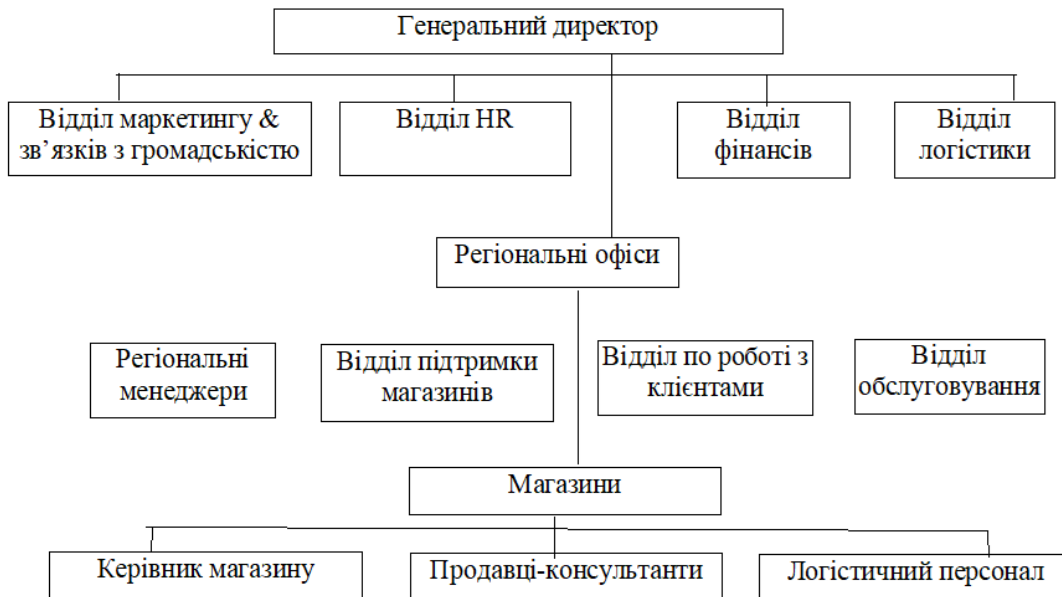


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за [2]

Економічні та фінансові показники ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» були проаналізовані, спираючись на дані балансу підприємства (таблиця В.1, Додаток В). Результати аналізу представлено на рис. 2.2.

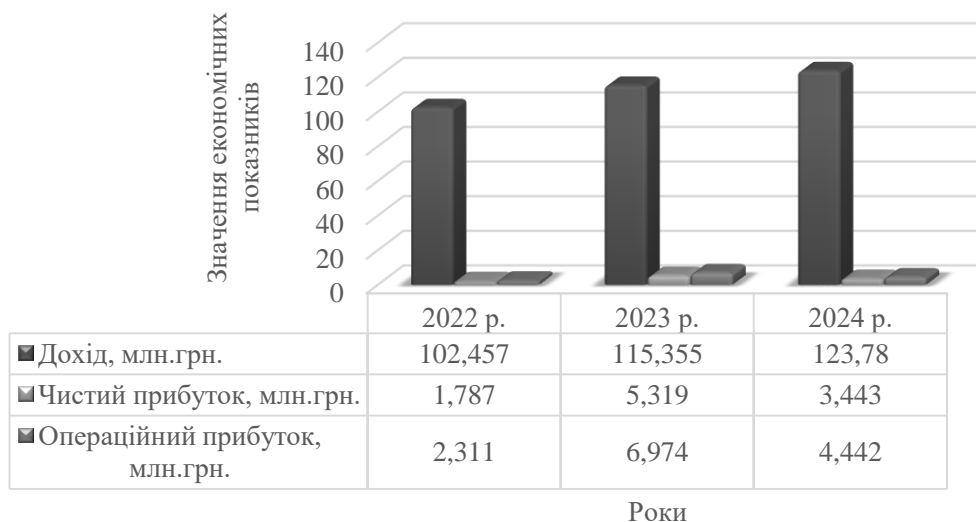


Рисунок 2.2 – Економічні показників діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за [2]

Результати аналізу свідчать, що дохід підприємства стабільно зростає: з 102,457 млн.грн. у 2022 р. до 123,78 млн.грн. у 2024 р. Це свідчить про розширення діяльності компанії та можливе збільшення ринкової частки. Чистий прибуток показує значні коливання. Найвищий показник був у 2023 р. (5,319 млн.грн.), але у 2024 р. він знизився до 3,443 млн.грн. Це може бути пов'язано з нестабільною ситуацією в країні, зі зростанням витрат або змінами у фінансовій стратегії. Операційний прибуток демонструє аналогічну динаміку: стрімке зростання у 2023 р. (6,974 млн.грн.), а потім спад у 2024 р. (4,442 млн.грн.). Це може свідчити про зміну операційних витрат або коригування бізнес-моделі. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, але прибутковість варіюється, що може бути наслідком як зовнішніх економічних факторів, так і внутрішньої оптимізації витрат.

З метою більш досконалого аналізу економічного стану підприємства, далі доцільно розглянути ряд фінансових показників діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

№ з/п	Показник	Значення показника по роках		
		2022	2023	2024
1	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,541	0,470	0,502
2	Коефіцієнта автономії	0,34	0,022	0,002
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,51	0,28	0,10
4	Коефіцієнта поточної ліквідності	0,36	0,77	0,90
5	Рентабельність реалізованої продукції	0,051	0,067	0,032

Джерело: складено автором

Згідно з розрахунками коефіцієнт фінансової стійкості знизився у 2023 р. (0,470) порівняно з 2022 р. (0,541), але зріс у 2024 р. (0,502). Це говорить про те, що навіть зі збільшенням показника, підприємство не відповідає нормативному значенню, а отже – є можливість виникнення ризику неплатоспроможності. Це також може свідчити про певні коливання в структурі капіталу підприємства, але

загалом він стабілізувався. Коефіцієнт автономії демонструє різке зниження: з 0,34 у 2022 р. до майже нульових значень у 2023 р. (0,022) та 2024 р. (0,002). Це означає, що 40% майна підприємства сформовано із власних коштів. Зниження показника в 2024 р. свідчить про ослаблення фінансової автономії, отже підприємство стає більш залежним від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також зазнав значного падіння: від 1,51 у 2022 р. до 0,28 у 2023 р. та 0,10 у 2024 р. Це може свідчити про нестачу власних оборотних засобів для фінансування діяльності. Коефіцієнт поточної ліквідності навпаки, покращується. Він зріс із 0,36 у 2022 р. до 0,77 у 2023 р. та 0,90 у 2024 р. Це позитивний сигнал, адже підприємство стає більш здатним покривати свої короткострокові зобов'язання. Рентабельність реалізованої продукції коливалася: зростання у 2023 р. (0,067), але потім падіння у 2024 р. (0,032). Це може бути пов'язано з різними факторами, включаючи зміни в собівартості та ринкових умовах. Таким чином, ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» є середньо-рентабельною. Норма чистого прибутку або рівень прибутковості господарської діяльності складає 5 % на одиницю виручки. Рентабельність активів досягає 40,7%. Отже, рівень ефективності використання майна підприємства є високим. Віддача від коштів, вкладених у майно, дозволяє підприємству компенсувати інші показники, які знижуються.

Загалом, можна побачити позитивні та негативні тенденції. Зниження автономії та власних оборотних засобів може бути тривожним фактором, але покращення ліквідності частково компенсує ризики. Підсумковий аналіз фінансових показників компанії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» свідчить про те, що, попри економічні виклики, підприємство завершило рік із стійкою позитивною динамікою та стабільним рівнем прибутковості.

2.2 Оцінка існуючого стану кадрової політики на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Перед аналізом результативності кадрової політики важливо вивчити склад персоналу, його структуру та динаміку змін.

Кількісну оцінку варто розпочати з аналізу чисельності персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Чисельність персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення, чол.	
	кількість, чол.	питома вага, %	кількість, чол.	питома вага, %	кількість, чол.	питома вага, %	2022 р./ 2023 р.	2023 р./ 2024 р.
Управлінський персонал	2957	39,0	2957	39,7	2957	41,5	0	0
Фахівці	4626	61,0	4474	61,9	4176	58,4	152	298
Разом	7583	100	7431	100	7133	100	152	298

Джерело: складено автором

У ході дослідження було встановлено, що з 2022 по 2024 рік чисельність персоналу організації скоротилася на 450 осіб. Це скорочення торкнулося виключно категорії «фахівці», тоді як управлінський склад залишився без змін. Варто зазначити, що найбільшу частку працівників на підприємстві продовжують складати фахівці.

Розподіл персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за гендерною ознакою наведено на рисунку 2.3.

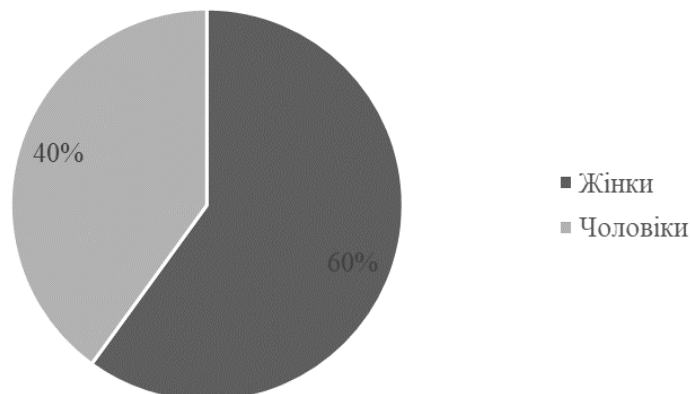


Рисунок 2.3 – Розподіл персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за гендерною ознакою

Джерело: складено автором

Відповідно до даних, наведених у діаграмі, більшу частину працівників підприємства складають жінки.

Одним із ключових аспектів аналізу кадрового складу є віковий розподіл співробітників, оскільки він певною мірою відображає рівень їхнього професійного становлення та досвіду (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Розподіл персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за віком
Джерело: складено автором

Отже, можна констатувати, що 70% персоналу підприємства, що складає 4994 осіб, належать до молодого вікового сегменту, при цьому володіючи необхідним рівнем професійної компетентності.

Тепер зосередимо увагу на рівні освіти працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (рисунок 2.5).

Переважна частина працівників, а саме 65% (4637 осіб), здобули вищу професійну освіту за своєю спеціальністю. Ще 35% співробітників (2496 осіб) мають середню професійну або спеціальну освіту, здобуту в коледжах.

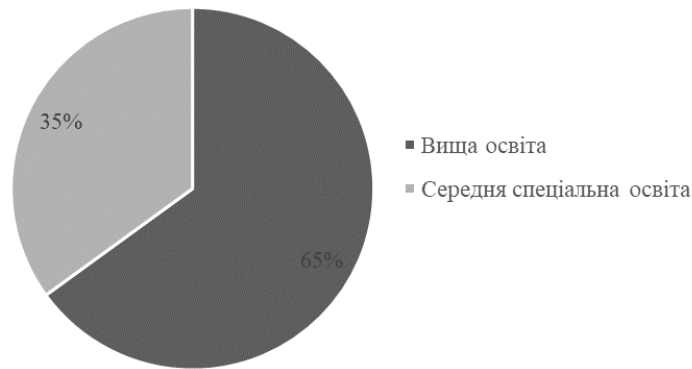


Рисунок 2.5 – Розподіл персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за рівнем освіти

Джерело: складено автором

На рисунку 2.6 відображено період трудового стажу працівників в рамках досліджуваного підприємства.

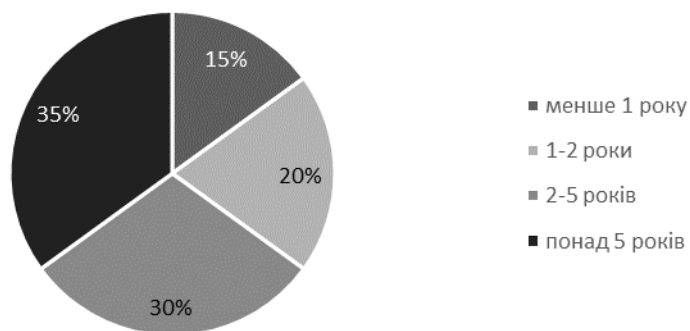


Рисунок 2.6 – Розподіл персоналу за терміном роботи на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Щодо тривалості роботи в організації, більшість працівників (35%, або 2499 осіб) мають стаж понад 5 років. На другому місці за чисельністю опинилися співробітники зі стажем від 2 до 5 років, що становить 30% (2139 осіб). До третьої категорії належать ті, хто працює від 1 до 2 років (20%, або 1426 осіб). Найменшу частку займають працівники зі стажем менше одного року – їхня кількість становить 15% (1069 осіб).

Зважаючи на зміну чисельності персоналу в динаміці, далі в роботі доцільно провести оцінку стабільності персоналу підприємства, проаналізувавши показники його руху (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Показник	Значення показників по рокам		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	7583	7431	7133
Прийнято нових працівників протягом року, чол.	30	40	50
Вибуло працівників, чол.	200	300	400
- вихід на пенсію, на навчання, до армії, чол.	1	4	32
- за власним бажанням, чол.	10	20	30
- за порушення дисципліни, чол.	0	1	0
Оборот по прийому	0,39	0,53	0,70
Оборот по вибуттю	0,13	0,26	0,42
Загальний оборот, %	30,00	45,75	63,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,28	0,42
Коефіцієнт сталості кадрів	0,97	0,95	0,94

Джерело: складено автором

За останні три роки динаміка кадрових змін у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» відзначається нестабільністю. Зокрема, спостерігається різке зростання коефіцієнта оборотності при прийомі персоналу. Таку тенденцію можна трактувати як необхідність пошуку нових працівників у зв'язку з високою плинністю кадрів. Коефіцієнт вибуття співробітників демонструє постійне зростання, що може спричинити відтік кадрів у майбутньому. Також виявлено несприятливу тенденцію збільшення загального коефіцієнта обороту персоналу, що свідчить про значний рівень кадрових змін на підприємстві. Коефіцієнт сталості кадрів зазнав суттєвого зниження, а показник плинності демонструє зворотну тенденцію до коефіцієнта постійності. Зростання плинності кадрів створює загрозу нестабільності трудового колективу та може вказувати на незадоволеність працівників умовами роботи. Одним з можливих чинників цього є незадовільний соціально-психологічний клімат на підприємстві, а також недостатній рівень професійної та особистісної компетенції працівників.

Зважаючи на високу плинність кадрів, доцільно окреслити основні

причини, які впливають на прийняття працівником рішення про звільнення (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Причини звільнення працівників в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Причина звільнення	Кількість звільнень	Питома вага причини, %
Не влаштовує графік роботи	3	4,00
Магазин далеко від дому	1	1,33
Погані відносини з керівництвом	1	1,33
Робота не за фахом	8	10,66
Особисті обставини	8	10,66
Відсутність кар'єрного росту	1	1,33
Проблеми з навчанням	6	8,00
Не влаштовують умови роботи	2	2,67
За станом здоров'я	1	1,33
Переїзд/зміна місця проживання	5	6,67
Не пройшов випробувальний термін	3	4,00
За ініціативи роботодавця	26	34,67
Не влаштовує ЗП	10	13,33

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, однією з основних причин звільнення працівників з підприємства є незадоволеність рівнем заробітної плати 13,3%.

Аналіз кадрового складу підприємства показав, що персонал має певні особливості щодо віку, рівня освіти та стажу роботи. Ці характеристики впливають на підходи до управління трудовими ресурсами, формування кадрової політики та розробку стратегій розвитку персоналу. Враховуючи виявлені тенденції, розглянемо основні принципи та напрями кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (таблиця 2.5).

Кадрова політика ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» охоплює різні аспекти управління персоналом, зокрема найм, відбір, розвиток, навчання та оцінку співробітників. Основні її завдання спрямовані на підвищення рівня лояльності працівників, залучення їх до ефективного вирішення поставлених завдань, а також зменшення плинності кадрів, що, у свою чергу, сприяє оптимізації витрат на персонал.

Таблиця 2.5 – Основні заходи по реалізації кадровий політики на ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Ціль кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб підприємства, законодавства, станом ринку праці	
Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства, встановлювати цілі та завдання, знаходити способи досягнення цих цілей	
	Основні напрямки кадрової політики
Підбір персоналу (рекрутинг)	- організація залучення, відбору, оцінки і атестації кадрів, профорієнтація та трудова адаптація персоналу; - підбір і розміщення персоналу;
Управління розвитком персоналу	- розробка програм розвитку персоналу службового просування працівників та підготовки резерву для висунання на керівні посади; - розробка проектів вдосконалення управління персоналом, оцінка соціальної та економічної ефективності; - управління нововведеннями в кадровий роботі;
Організація праці	- планування потреби в персоналі; - раціоналізація витрат на персонал; - організація праці і робочого місця; - ефективний розподіл та використання зайнятих працівників, раціоналізація їх чисельності; - прогнозування створення нових робочих місць з обліком впровадження нових технологій; - забезпечення високого рівня якості і результатів праці, трудового життя; - забезпечення безпеки і охорони здоров'я персоналу; - аналіз причин вивільнення персоналу
Мотивація і стимулювання	- розробка систем стимулювання та мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці;

Джерело: складено автором

У сфері підбору персоналу підприємство керується принципом забезпечення компетентними фахівцями. При відкритті нових вакансій пріоритетне право на зайняття посад надається співробітникам, які вже мають значний досвід роботи в організації.

На досліджуваному підприємстві застосовується закритий тип кадрової політики, який характерний для умов кадрового дефіциту. Формування персоналу компанії за такої моделі здебільшого здійснюється на базі первісного складу працівників. Для підвищення кваліфікації та професійного розвитку

регулярно організуються внутрішньо-корпоративні тренінги та семінари. Після проходження таких заходів найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники отримують можливість займати більш відповідальні позиції. Колектив ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» характеризується згуртованістю та єдиним корпоративним духом, що є важливою перевагою подібної кадрової політики. Завдяки цьому новим працівникам потрібно менше часу на адаптацію в робочому середовищі. Відповідальність за документальний супровід кадрової політики підприємства покладена на HR-відділ. Усі процеси, пов'язані з оформленням трудових відносин, здійснюються відповідно до вимог трудового законодавства у встановлених порядку та строках.

Отже, проведений аналіз кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» дозволив виявити ключову проблему – недостатню ефективність управління персоналом, що проявляється у зростанні рівня плинності кадрів та зниженні коефіцієнта стабільності співробітників. Така ситуація може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства, рівень мотивації працівників та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Для усунення виявлених недоліків необхідно розробити комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління кадрами. Зокрема, важливо вдосконалити процеси адаптації нових співробітників, посилити механізми їх мотивації та підвищити рівень корпоративної культури. Таким чином, удосконалення кадрової політики та розробка ефективних управлінських рішень у сфері роботи з персоналом сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства, зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню загальної ефективності його діяльності. Це, у свою чергу, позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства на ринку та її довгострокову стійкість.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та механізмів її реалізації

На основі проведеного в попередньому розділі кваліфікаційної роботи аналізу і виявлених проблемних моментів, доцільно розробити рекомендації з удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Напрямок	Заходи
Розвиток і адаптація персоналу	- реорганізація відділу кадрів (HR): залучення посади менеджера з розвитку персоналу і психолога
Підбір, відбір і оцінка персоналу	- запровадження програми прийому працівників на роботу
Мотивація	- формування бальної оцінки для нематеріального стимулювання працівників

Джерело: складено автором

Розглянемо кожен конкретний запропонований захід більш детально.

Підвищення компетенцій працівників через їх розвиток – це безперервний процес вдосконалення їхніх професійних та особистісних навичок, що вимагає всебічного підходу, системного контролю та активної підтримки з боку керівництва. Тому, в роботі запропоновано в складі HR-відділу запровадити 2 посади – менеджер з розвитку та психолог, які будуть підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору. На рисунку 3.1 представлено організаційну структуру HR-відділу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» після впровадження заходу.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура HR-відділу ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» після впровадження заходу

Джерело: складено автором

Функціональні обов'язки менеджера з розвитку і психолога відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Функціональні обов'язки запроваджених посадових осіб HR-відділу

Функціональні обов'язки менеджера з розвитку персоналу	Функціональні обов'язки психолога
<ul style="list-style-type: none"> – організацію безперервного навчального процесу для співробітників; – забезпечення ефективного функціонування системи регулярного навчання для всіх працівників; – забезпечення матеріальної бази для професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; – впровадження тренажерних комплексів і автоматизованих навчальних засобів; – розробку навчальних методик та передачу технологій наставникам і керівникам, а також консультаційну підтримку з питань навчання персоналу; – формування бюджету навчання, контроль витрат відповідно до фінансового плану, складання необхідної звітності; – постійний аналіз зворотного зв'язку після проведення тренінгів, коригування та вдосконалення програм; – оцінку професійних компетенцій нових кандидатів та працівників, що проходять тестування. 	<ul style="list-style-type: none"> – проведення психологічного тестування та аналіз особистісних якостей під час відбору нових співробітників; – розробка програм адаптації та підтримка новачків у період входження в команду; – організація тренінгів і консультацій для запобігання емоційному виснаженню співробітників; – допомога в розв'язанні внутрішніх конфліктів між працівниками та сприяння гармонії в колективі; – участь у створенні атмосфери довіри, співпраці та мотивації; – допомога співробітникам у розвитку кар'єри та плануванні професійного росту; – проведення соціологічних опитувань і досліджень для оцінки настроїв у колективі; – розробка і проведення навчальних заходів для розвитку soft skills у персоналу; – індивідуальна психологічна підтримка співробітників у складних життєвих чи робочих ситуаціях.

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз витрат, пов'язаних із залученням співробітників у робочі процеси ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Витрати на інтеграцію персоналу в діяльність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Найменування витрат	Сума, грн.
Заробітна плата	600000
Виплата премій і соціальних надбавок	280000
Меблі, обладнання	134000
Канцелярські витрати	36000
Разом	1150000

Джерело: складено автором

Поповнення штату новими фахівцями сприятиме зростанню рівня лояльності персоналу, підвищенню їхньої мотивації та залученості до діяльності підприємства. Крім того, це дозволить визначити сильні сторони працівників, їхні професійні навички та потенційні напрями розвитку.

Наступний захід щодо покращення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» стосується оптимізації процесу підбору і відбору персоналу, шляхом запровадження програми прийому працівників на роботу. На підприємстві діє стандартна процедура прийому на роботу, згідно з якою на етапи підбору, відбору та затвердження кандидатів відводиться 22 робочі дні, тобто приблизно місяць. Такий тривалий період дає кандидатам можливість виконати всі необхідні дії без поспіху та уникнути можливих помилок. Однак для підвищення ефективності варто оптимізувати цей процес, зробивши його більш швидким і зручним як для компанії, так і для претендентів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Пропозиції щодо оптимізації процедури прийому і відбору кандидатів в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Дії кандидатів при проходженні процедури найму	Термін виконання
1	2
Діюча процедура прийому і відбору кандидатів	
1. Співбесіда по відборі кандидатів (зустріч із керівником підприємства або відповідальною особою, пошук у резерві кандидатів, конкурс)	1 день
2. Перевірка кандидатів службою безпеки (справжність документів, інформацію про попередні місця роботи, наявність кредитів, аліментів, судимості, штрафів тощо)	5 днів
3. Проходження попереднього медичного огляду (окуліст, отоларинголог, невропатолог, хірург, терапевт)	5 днів

Продовження таблиці 3.4

1	2
4. Професійне тестування та погодження з вищим керівництвом (тест залежно від професії (основні питання), перевірка рівня знань іноземної мови, володіння комп'ютерними програмами тощо)	5 днів
5. Проходження повного медичного огляду (стоматолог, аналіз крові, сечі, флюорографія, психіатр, нарколог (далі в залежності від професії))	5 днів
Разом	22 дні
6. Узгодження кандидатів у відділі кадрів	1 день
Пропоновані зміни в процедурі прийому і відбору кандидатів	
1. Співбесіда по відбору кандидатів (зустріч із керівником підприємства або відповідальною особою, пошук у резерві кандидатів, конкурс)	залишити без змін = 1 день
2. Перевірка кандидатів службою безпеки (справжність документів, інформацію про попередні місця роботи, наявність кредитів, аліментів, судимості, штрафів тощо)	залишити без змін = 5 днів
3. Проходження попереднього медичного огляду (окуліст, отоларинголог, невропатолог, хірург, терапевт)	скоротити до 1 дня
4. Професійне тестування та погодження з вищим керівництвом (тест залежно від професії (основні питання), перевірка рівня знань іноземної мови, володіння комп'ютерними програмами тощо)	скоротити до 2 днів: - 1-й день - співбесіда з безпосереднім начальником та тестування на програмі-тренажері; - 2-й день - отримання всіх результатів та висновків, погодження з начальником
5. Проходження повного медичного огляду (стоматолог, аналіз крові, сечі, флюорографія, психіатр, нарколог (далі в залежності від професії))	залишити без змін = 5 днів
6. Узгодження кандидатів у відділі кадрів	залишити без змін = 1 день
Разом	15 днів

Джерело: складено автором

Тренажер являє собою програмний продукт, який встановлюється на персональному комп'ютері і призначений для оцінки стійких навичок кандидата у користуванні ПК та англійською мовою, а також перевірки заявленої кваліфікації та досвіду. Витрати на покупку програми- тренажера представлено в таблиці 3.5.

Загальний термін найму нових співробітників, після впровадження нової процедури, складає 15 робочих днів (або 3 тижні). Зменшення терміну відбору дозволяє прискорити прийом нових працівників, завдяки чому кандидати проходять етапи без тривалих перерв. Це не лише економить їхній час, але й

забезпечує керівництву безперервність у робочих процесах.

Таблиця 3.5 – Витрати на покупку програми- тренажера

Найменування витрат	Сума, грн.
Програма-тренажер	150 000
Разом	150 000

Джерело: складено автором

Наступним кроком в удосконаленні кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» пропонується впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу.

Як елемент нематеріальної мотивації співробітників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» можна запропонувати систему матеріальних нефінансових винагород. Вона включає всі доступні компанії матеріальні стимули: від символічних сувенірів до значущих подарунків, що підкреслюють важливість працівника для підприємства. До цього переліку також входять фінансові привілеї, зокрема пільгові позички та корпоративні знижки на покупки.

Співробітникам надається можливість самостійного вибору бажаного заохочення. Запропонована схема розвитку передбачає щомісячне нарахування балів керівництвом підприємства: за ефективну роботу, уважне ставлення до клієнтів і високий рівень продажів. Наприкінці місяця кожен працівник зможе обміняти накопичені бали на обрану винагороду. Важливо, що нагороди видаватимуться не у грошовому еквіваленті, а у вигляді призів, які співробітники визначатимуть спільним голосуванням на корпоративному сайті. Бали можна обміняти на бонуси відразу після досягнення необхідної кількості. Серед можливих нагород: додатковий тиждень відпустки, квитки на культурні заходи, брендovanі аксесуари, знижки на продукцію компанії. Кожен приз має свою «вартість» у балах: наприклад, для додаткової відпустки накопичення триватиме рік, а брендований щоденник можна отримати значно швидше. Отримані бали заносяться до спеціальних оцінювальних бланків, що дозволяє балансній комісії коректно визначити розмір бонусу. В таблиці 3.6 представлено зразок оцінки

співробітника. Варто зазначити, що окремі показники можуть призвести до накопичення «антибалів», тобто певні порушення або недоліки у роботі вплинуть на зменшення загального бонусу.

Таблиця 3.6 – Оціночний бланк співробітника ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Показник	Критерій оцінки, бали	
	максимальний	фактичний
Порушення		
Робота не виконана у встановлені терміни	- 4	
Помилки в представлених документах (інформації)	- 1	
Претензії зі сторони керівництва	- 2	
Запізнення на роботу	- 3	
Заохочення		
Ідеї по розвитку підприємства	+ 5	
Перевиконання плану продажів на 10%	+1 за кожні 10%	
Організація заходів по згуртуванню колективу	+2	
Допомога колегам	+1	
Успішна організація і планування трудового процесу	+2	
Професійна компетентність	+5	
Вміння долати проблеми, доводити справу до кінця	+2	
Ставлення до навчання і самонавчання	+2	
Особливості поведінки в конфліктних ситуаціях	+3	
Самостійність, рішучість	+2	

Джерело: складено автором

Нижче наведено приклади видів винагород, які співробітники ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» можуть отримати за накопичені бали (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Система заохочень для працівників ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Вид заохочення	Кількість балів
Сувенірна продукція ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (кружки, годинник, календарі настінні, блокноти)	85
Квитки в театр, кіно, цирк	215
Знижка 20% на фастфуд ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» протягом тижня з моменту активації бонусу	310
Відгук	150
Додатковий тиждень до відпустки	440
Путівка в санаторій на вихідні	340
Сертифікат на spa- програму	290

Джерело: складено автором

Запровадження бальної системи мотивації працівників дозволяє оцінювати їхню ефективність та сприяти підвищенню мотивації. Хоча цей метод потребує високої кваліфікації фахівців, які здійснюють оцінювання, його правильне застосування допомагає створити справедливі взаємини між керівництвом і підлеглими. Такий підхід стимулює розвиток відповідальності та самостійності співробітників, збільшує їхню задоволеність роботою та зміцнює їхню прихильність до компанії та структурного підрозділу. Оцінка персоналу за цією системою дозволяє керівнику підвищити загальну ефективність підприємства, покращити управлінські процеси та забезпечити стабільний розвиток організації. Використання бальної мотивації сприяє переходу від стандартних методів оцінювання до повноцінної системи управління кадрами.

Таким чином, впровадження бальної мотиваційної системи є дієвим інструментом для підвищення ефективності корпоративної діяльності.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів та можливостей їх впровадження

На завершальному етапі виконання кваліфікаційної роботи доцільно провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що реалізація запропонованих заходів потребуватиме від ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» додаткових фінансових вкладень (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Узагальнені витрати на удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Найменування витрат	Сума, грн.
Витрати на залучення в діяльність нових співробітників відділу кадрів	1150000
Витрати на покупку тренажера	150000
Витрати на закупку матеріальних нефінансових винагород	100000
Разом	1400000

Джерело: складено автором

Витрати, пов'язані з реалізацією другого заходу, будуть актуальні лише протягом першого року впровадження запропонованих ініціатив. У наступні роки загальна сума витрат на впровадження запропонованих елементів кадрової політики, зменшиться на 150 тис.грн., становлячи 1250 тис.грн. (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Економічна ефективність запланованих заходів

Показник	До впровадження заходів, грн.	Після впровадження заходів, грн.	Відхилення, +/-
Витрати на управлінський персонал	5856680	4536200	1320480
Трудомісткість обробки інформації	440000	300000	140000

Джерело: складено автором

Економічна ефективність запроваджених заходів може бути визначена за такими критеріями:

1. В 2024 р. фонд оплати праці управлінського персоналу складав 5856680 грн. Завдяки впровадженню нових підходів передбачається скорочення часу керівників, який витрачався на роботу з кадровими питаннями: $5856680 - (5856680 * 22,5\%) = 4536200$ грн.

2. Крім того, прогнозується зменшення трудових витрат співробітників кадрового відділу, пов'язаних з опрацюванням інформації. В 2024 р. фонд оплати праці кадрових працівників складав 440000 рублів: $440000 - (440000 * 31\%) = 300000$ грн.

До позитивних аспектів впровадження нових заходів можна віднести: зростання лояльності персоналу, його залученості та зацікавленості у діяльності компанії; розширення можливостей для самовираження співробітників; формування висококваліфікованих кадрів; розвиток механізмів адаптації персоналу; зменшення перерв у робочих процесах, що покращує загальну продуктивність.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито поняття «кадрова політика», на основі аналізу трактувань даного терміну в науковій літературі різними науковцями. Як результат, сформовано власне визначення – «кадрова політика торговельного підприємства» – це сукупність принципів і методів управління персоналом, спрямованих на забезпечення ефективної роботи компанії. Досліджено сутність і визначено роль кадрової політики в діяльності торговельного підприємства. Визначено, що кадрова політика підприємства окреслює основні напрями розвитку кадрового потенціалу, впливає на мотивацію працівників та їх професійний розвиток. Завдяки грамотній кадровій політиці підприємство може досягти високої продуктивності, знизити плинність кадрів та забезпечити стабільне функціонування в умовах конкурентного ринку. Таким чином, кадрова політика є важливим чинником довгострокового успіху торговельного підприємства.

2. Визначено основні підходи до удосконалення кадрової політики. Основні напрями вдосконалення включають застосування стратегічного планування кадрових ресурсів, впровадження інноваційних методів підбору та розвитку персоналу, формування системи стимулювання та оцінювання результатів діяльності. Крім того, важливим є створення комфортного корпоративного середовища, що сприяє професійному зростанню та лояльності співробітників. Таким чином, оптимізація кадрової політики забезпечує стабільний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

3. Представлено характеристику діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Основний вид діяльності – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах широким асортиментом товарів для дому, включаючи меблі, матраци, текстиль, сантехніку та різноманітні аксесуари. На підприємстві використовується лінійно-функціональний тип організаційної структури управління. Аналіз економічних показників діяльності підприємства показує стабільність в нарощуванні доходу, що свідчить про його розвиток і потенційне зміцнення

позицій на ринку. Водночас чистий та операційний прибуток демонструють коливання, що може бути наслідком економічної нестабільності, зростання витрат або змін у фінансовій стратегії. Загалом підприємство має позитивну динаміку доходів, але варіативність прибутковості вимагає ретельного аналізу та оптимізації витрат. Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» показав, що підприємство демонструє середню рентабельність, забезпечуючи стабільний рівень прибутковості та ефективне використання активів. Незважаючи на окремі негативні тенденції, такі як зниження автономії та власних оборотних засобів, покращення ліквідності допомагає компенсувати можливі ризики. Загалом, фінансовий аналіз свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, яке успішно адаптується до економічних викликів.

4. Проведено оцінку існуючого стану кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». Аналіз кадрового складу підприємства за період 2022–2024 років показав скорочення чисельності персоналу на 450 осіб, що торкнулося виключно фахівців, тоді як управлінський склад залишився незмінним. Незважаючи на зменшення кількості працівників, фахівці залишаються найбільш чисельною групою персоналу. Жінки складають більшу частину колективу підприємства, а 70% працівників належать до молодого вікового сегменту, демонструючи високий рівень професійної компетентності. Освітній рівень персоналу є достатньо високим: 65% співробітників мають вищу освіту за своєю спеціальністю, а ще 35% здобули середню професійну або спеціальну освіту. Аналіз стажу роботи показує, що 35% персоналу мають досвід понад 5 років, тоді як 30% працюють на підприємстві від 2 до 5 років. Аналіз кадрових змін у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» за останні три роки показує нестабільність у формуванні трудового колективу, що проявляється у зростанні коефіцієнта оборотності при прийомі персоналу. Висока плинність кадрів змушує підприємство постійно шукати нових співробітників, що може негативно позначитися на ефективності роботи. Коефіцієнт вибуття працівників демонструє постійне зростання, що загрожує подальшим відтоком кадрів у майбутньому. Крім того, загальний коефіцієнт обороту персоналу збільшується, свідчаючи про значні кадрові зміни.

Зниження коефіцієнта сталості кадрів у поєднанні зі зростанням показника плинності вказує на можливу нестабільність трудового колективу. Одним із основних факторів такого явища є незадоволеність умовами роботи, включно з рівнем заробітної плати, що стало причиною звільнення 13,3% працівників. Додатково негативний вплив має незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі та недостатній рівень професійної і особистісної компетенції співробітників. Проведений аналіз кадрової політики підприємства виявив основну проблему – недостатню ефективність управління персоналом. Високий рівень плинності кадрів та зниження стабільності працівників вимагають розробки заходів для покращення умов праці, підвищення мотивації співробітників та створення сприятливого робочого середовища.

5. Розроблено пропозиції щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» та механізми її реалізації. Запропоновано:

- в складі HR-відділу запровадити 2 посади – менеджер з розвитку та психолог, які будуть підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору. Поповнення штату новими фахівцями сприятиме зростанню рівня лояльності персоналу, підвищенню їхньої мотивації та залученості до діяльності підприємства. Планується, що витрати на інтеграцію персоналу в діяльність ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» складуть 1150000 грн.;

- оптимізувати процес підбору і відбору персоналу, шляхом запровадження програми прийому працівників на роботу. Загальний термін найму нових співробітників, до впровадження складав 22 дні, після впровадження нової процедури, складатиме 15 робочих днів. Зменшення терміну відбору відбулося за рахунок скорочення кількості етапів і впровадження програм-тренажера. Планується, що витрати на реалізацію даного заходу складуть 150000 грн.;

- пропонується впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення мотивації персоналу, а саме системи матеріальних нефінансових винагород. Запропонована схема розвитку передбачає щомісячне нарахування балів працівнику за ефективну роботу, уважне ставлення до клієнтів і високий

рівень продажів. Наприкінці місяця кожен працівник зможе обміняти накопичені бали на обрану винагороду.

6. Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та можливостей їх впровадження. Запропоновані заходи щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» потребують додаткових фінансових вкладень, проте їх економічна ефективність підтверджується прогнозованими скороченнями витрат. Очікується зменшення витрат на оплату праці управлінського персоналу та кадрових працівників завдяки оптимізації процесів. У перший рік витрати будуть максимальними, проте надалі їх загальна сума зменшиться, що сприятиме підвищенню рентабельності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Язлюк Б. О., Кирич Н. Б., Ціх Г. В., Бойко О. Б., Погайдак О. Б. Особливості вирішення проблем формування кадрової політики в Україні у повоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 284–294.
2. Барачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. №1. С. 342–348.
3. Білоус С., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць*. 2021. № 1-2 (278-279). С. 53–58.
4. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>.
5. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та впровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. №6. С. 54–59.
6. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. URL:<https://doi.org/10.32>. (дата звернення: 25.05.2025).
7. Бутенко М. К., Петряєв О. О. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві : зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: *ACCESS PRESS*, 2020. С. 47–53.
8. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 60–73. DOI: <https://doi.org/10.33813/2224-1213.26.2021.6>.

9. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51 (дата звернення: 25.05.2025).

10. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

11. Грідін О. В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). *Financial and Economic Scientific Union*, 2020. P. 46–48.

12. Дашко І. М., Крило Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2021. №179. С.50–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-8>.

13. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2023. № 25. С. 44–48.

14. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. С. 92–110.

15. Занора В. О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1(67). С. 67–73.

16. Залознова Ю. С., Азьмук Н. А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312> (дата звернення: 29.05.2025 р.).

17. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та*

суспільство. 2023. Випуск 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>

18. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С.36–42. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42).

19. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68>.

20. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. №4 (116). С.125-130. с <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25>.

21. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69). С. 60–69. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69>.

22. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2020. 440 с.

23. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39–42.

24. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. Випуск 2. С. 45-54.

25. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 22.05.2025 р.).

26. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

27. Овчарук О. М., Переверзєв О. С. Основи забезпечення ефективної кадрової політики підприємства. *Наука і техніка*. 2024. №1 (29). С. 332–343. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-332-343](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-332-343).

28. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №1(54). С.525–537. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4294>.

29. Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин. З. І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>.

30. ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» : матеріали компанії YuoControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37642136/ (дата звернення 21.05.2024 р.).

31. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (54). С. 159–168.

32. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2021. № 5 (17). С. 149–151.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця А.1 – Перелік цілей і завдань кадрової політики

Цілі кадрової політики			
Розвиток людських відносин	Створення організаційної культури	Удосконалення системи управління персоналом	Забезпечення соціального захисту персоналу
Підвищити рівень підготовки персоналу	Змінити ціннісну структуру, моделі, принципи і правила поведінки в колективі	Удосконалити положення про службу управління персоналом, посадові інструкції	Розробити шляхи стабілізації колективу
Визначити додаткові джерела комплектування персоналу	Здійснювати регулярне інформування персоналу про діяльність підприємства	Удосконалити положення по оплаті праці	Визначити можливі варіанти соціального захисту працівників
Розробити технологію відбору фахівців	Розробити і реалізувати методику управління організаційною культурою	Реалізувати систему оцінки і атестації персоналу	Оцінити і покращити якість трудового життя співробітників
Підвищити питому вагу молодих фахівців	Розробити і впровадити внутрішньо-фірмову мораль в колективі	Створити систему кадрової інформації і аудиту персоналу	Покращити зміст соціального пакету
Виявити обдарованих менеджерів	Мінімізувати соціальні конфлікти і порушення моралі	Скоротити поточність кадрів	Дотримуватися виконання гарантованих прав працівників у відповідності з ТК України
Нарощувати людський капітал		Оптимізувати чисельність і затрати по персоналу	

Джерело: складено автором за [13-16]

ДОДАТОК Б
ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В КАДРОВУ ПОЛІТИКУ
ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця Б.1 – Особливості впровадження інновацій в кадрову політику підприємства

Складові	Характеристика
Інноваційні підходи реалізації кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> - опрацювання рольових моделей поведінки персоналу у заданих умовах; - формування окремих робочих груп (змішаного типу) для реалізації вузькоспрямованих завдань, що стоять перед діяльністю підприємства; - розробка системи компетенцій для кожної посади
Особливості використання інновацій в кадровій політиці	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальні особливості кожного окремо взятого співробітника; - ступінь залучення персоналу в діяльність підприємства; - творчий підхід до розробки інноваційних пропозицій у сфері реалізації кадрової політики; - традиції, сформовані в діяльності підприємства; - етапи життєвого циклу підприємства
Етапи механізму управління інноваційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - визначення цілей використання інновацій в кадровій політиці; - визначення цінностей і мотивів; - розробка проекту інновацій; - вибір найбільш прийнятної інновації з альтернативних варіантів; - визначення критеріїв, які характеризують ефективність запровадження інновацій у кадрову політику; - розробка плану впровадження інновацій в кадрову політику; - розробка програми реалізації інновацій в кадровій політиці підприємства; - спостереження за процесом впровадження у діяльність конкретного економічного суб'єкта інноваційних підходів у сфері реалізації кадрової політики; - оцінка результативності впровадження інновацій у процес формування та реалізації кадрової політики
Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - фінансове становище підприємства; - якісні та кількісні характеристики наявного персоналу; - попит на робочу силу на ринку праці; - вимоги, зумовлені, спеціалізацією діяльності підприємства та його стратегією розвитку; - вимоги трудового законодавства

Джерело: складено автором за [27-29]

ДОДАТОК В
БАЛАНС ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Таблиця В.1 – Фінансові показники діяльності ТОВ «ЮСК Україна»

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.
АКТИВ			
Нематеріальні активи	4 422	6 552	8 682
Основні кошти	12 304 047	12 578 216	3 399 454
Відстрочені податкові активи	0	0	122 090
Інші необоротні активи	27 370	14 095	17 783
Разом за розділом І	12 335 839	12 598 863	3 548 009
Запаси	10 912 524	14 131 450	11 711 594
Податок на додану вартість	1 525 538	2 609 074	1 487 072
Дебіторська заборгованість	1 986 206	939 978	1 826 927
Кошти та грошові еквіваленти	942 482	684 655	1 007 677
Інші оборотні активи	2 285	985	1 577
Разом за розділом ІІ	15 369 035	18 366 142	16 034 847
Статутний капітал	684 574	684 574	684 574
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 598 525	13 346 075	9 167 169
Разом за розділом ІІІ	5 283 099	14 030 649	9 851 743
Позикові кошти	8100000	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	411 681	390 499	0
Інші зобов'язання	281 044	326 195	0
Разом за розділом ІV	8 792 725	716 694	0
Позикові кошти	1 585 896	0	0
Кредиторська заборгованість	11 972 783	16 148 962	9 662 305
Оціночні зобов'язання	70 371	68 700	68 808
Разом за розділом V	13 629 050	16 217 662	9 731 113
ПАСИВ			
Статутний капітал	684 574	684 574	684 574
Нерозподілений прибуток	4 598 525	13 346 075	9 167 169
Разом по розділу ІІІ	5 283 099	14 030 649	9 851 743
Позикові кошти	8100000	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	411 681	390 499	0
Інші зобов'язання	281 044	326 195	0
Разом по розділу ІV	8 792 725	716 694	0
Позикові кошти	1 585 896	0	0
Кредиторська заборгованість	11 972 783	16 148 962	9 662 305
Оціночні зобов'язання	70 371	68 700	68 808
Разом за розділом V	13 629 050	16 217 662	9 731 113
Надходження - всього	123 283 320	115 533 758	101 195 634
в тому числі:			
- від продажу продукції, товарів, робіт та послуг	123 010 690	114 736 632	101 024 930
- інші надходження	272 630	797 126	170 704
Платежі - всього	119 563 320	108 458 194	98 091 359
у тому числі:			
- постачальникам (підрядникам) за сировину, матеріали, роботи, послуги	108 008 834	98 579 047	89 353 520
- на оплату праці працівників	6 894 145	6 617 874	5 744 070
- відсотки за борговими зобов'язаннями	0	0	0
- податки на прибуток організацій	1 945 126	1 449 893	628 366
- інші платежі	2 715 215	1 811 380	2 365 403
Сальдо грошових потоків від поточних операцій	3720000	7 075 564	3 104 275
БАЛАНС	27 704 874	30 965 005	19 582 856

Джерело: складено автором