

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»

4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Максима ІВАСЮКА

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц.

Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент

кандидат економічних наук, доцент

Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2022 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів -2022

АНОТАЦІЯ

Івасюк М.С. Формування кадрової політики підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності кадрової політики та впливу мотиваційних чинників на ефективність управлінського менеджменту, охарактеризовано інструменти та механізми управління кадрами на підприємстві. У другому розділі досліджено особливості формування кадрової політики підприємства, проаналізовано господарську діяльність підприємства та досліджено мотивацію персоналу в умовах кадрової політики, запропоновано шляхи удосконалення кадрової політики підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: кадрова політики, мотивація, інструменти та механізми управління кадрами, удосконалення.

ANNOTATION

Ivasyuk M.S. Formation of personnel policy of the enterprise. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2022.

The first section conducts a theoretical study of the essence of personnel policy and the impact of motivational factors on the effectiveness of management management, describes the tools and mechanisms of personnel management in the enterprise. In the second section the peculiarities of the personnel policy of the enterprise are investigated, the economic activity of the enterprise is analyzed and the motivation of the personnel in the conditions of the personnel policy is investigated, the ways of improvement of the personnel policy of the enterprise are offered.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are substantiated.

Key words: personnel policy, motivation, tools and mechanisms of personnel management, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Суть кадрової політики в системі управління підприємством.....	9
1.2. Вплив мотиваційних чинників на ефективність управлінського менеджменту.....	12
1.3. Інструменти та механізми управління кадрами на підприємстві..	16
Висновки до першого розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ХОВАНСЬКИЙ».....	22
2.1. Особливості формування кадрової політики підприємства.....	22
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	26
2.3. Мотивація персоналу в умовах кадрової політики підприємства..	37
2.4. Удосконалення кадрової політики підприємства.....	41
Висновки до другого розділу.....	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Сучасний тип розвитку економіки є соціально-орієнтованим на інновації та потребує підвищеної уваги до основного компоненту ресурсного потенціалу, а саме до трудових ресурсів. Зараз є більш жорсткими вимоги до рівня професійної компетентності кадрів на підприємствах та до системи управління кадровою політикою загалом.

Перед керівниками підприємств постає проблема пошуку нових підходів та принципів для формування та ефективного використання кадрових ресурсів на підприємстві та повного розкриття кадрового потенціалу кожного окремого працівника.

Через складність функціонування підприємств в сучасній соціально-економічній ситуації підвищилась значущість ролі кадрової політики підприємств. Це зумовило необхідність більш комплексного аналізу усіх аспектів формування кадрового потенціалу підприємства, а також ефективного його використання та розвитку з метою вдосконалення кадрової політики підприємства загалом та розкриття потенціалу кожного окремого працівника.

Кадрова політика має на меті забезпечення оптимального для ефективної роботи підприємства складу кадрів, як в кількісних, так і в якісних показниках, а також створення колективу, який буде продуктивно та професійно виконувати свої обов'язки на підприємстві та буде здатен швидко та гнучко реагувати та зміни внутрішнього та зовнішнього середовища на ринку.

Цілями кадрової політики стали: якісне та своєчасне забезпечення підприємства висококваліфікованим та професійним персоналом у достатній кількості, для виконання ним поставлених завдань та цілей підприємства; забезпечення для персоналу згідно трудового законодавства їхніх прав та обов'язків; аналіз та ефективне використання кадрового потенціалу працівників; формування та підтримання комфортних умов праці для роботи персоналу; збирання та обробка інформації щодо можливості розвитку працівників підприємства, для покращення ефективності роботи трудового колективу

загалом.

Метою даної роботи є вивчення кадрової політики в системі управління ТОВ «Хованський» та визначення основних напрямів її удосконалення для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні **завдання**:

- дослідити кадрову політику в системі управління підприємством,
- визначити вплив мотиваційних чинників на ефективність управлінського менеджменту,
- ознайомитись та проаналізувати інструменти та механізми управління кадрами та підприємстві,
- проаналізувати господарську діяльність та кадрову політику ТОВ «Хованський»,
- запропонувати основні напрями для удосконалення кадрової політики ТОВ «Хованський».

Об'єкт дослідження – кадрова політика в системі управління ТОВ «Хованський».

Предмет дослідження – інструменти та механізми кадрової політики та мотивації праці на ТОВ «Хованський».

Методи дослідження. Основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема методи логічного узагальнення та спостереження (досліджено сутність кадрової політики), емпіричні методи порівняння (досліджено вплив мотиваційних чинників на ефективність управлінського менеджменту), теоретичні методи – системний підхід (аналіз інструментів та механізмів управління кадрами); універсальні методи дослідження – аналіз та синтез (на основі аналізу та синтезу понять досліджено шляхи удосконалення кадрової політики для забезпечення ефективного функціонування підприємства) тощо.

Важливість даної теми полягає в тому, що з стрімкою зміною ринкових умов підприємства повинні бути здатними до миттєвих реакції на зміни середовища та адаптуватись до нових умов ведення бізнесу. В такій ситуації ефективне управління кадровою політикою підприємства є одним з

найвагоміших чинників для забезпечення ефективного функціонування підприємства, а професійні та кваліфіковані кадри, які діють злагоджено задля забезпечення успішної діяльності підприємства є його цінним ресурсом.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти» м. Львів, 13 травня 2022 р.

Структура та обсяг роботи. У роботі буде розглянуто кадрову політику в системі управління підприємством, визначено вплив мотиваційних чинників на ефективність управлінського менеджменту, та визначено основні інструменти та механізми управління кадрами на підприємстві. Охарактеризовано особливості ТОВ «Хованський» та його кадрової політики, проаналізовано господарську діяльність та кадрову політику ТОВ «Хованський», запропоновано основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Хованський» для забезпечення його ефективного функціонування.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 9 рисунків, 9 таблиць, список літератури 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Суть кадрової політики в системі управління підприємством

Управління організацією в сучасних умовах передбачає комплекс заходів та інструментів поєднаних єдиною метою надати послуги клієнтам з максимальною ефективністю та якістю обслуговування. А працівники, реалізуючи свій трудовий потенціал, є рушійною силою в цьому процесі і від них залежить стан побудови демократичного суспільства на світових прогресивних умовах і які здатні сформулювати національні інтереси на шляху розвитку України як соціальної держави з розвиненою економікою. Людський капітал є найціннішим ресурсом будь-якого суспільства (тобто набагато важливішим, ніж природні ресурси та нагромаджене багатство), крім того, саме людський капітал, а не матеріальні засоби суспільного виробництва є наріжним каменем конкурентоспроможності суспільства, а також ключовим фактором економічного зростання та підвищення ефективності суспільного розвитку в цілому[6].

Лише кадровий складник з поміж усіх елементів потенціалу підприємства є спроможним до активного, а головне самостійного реагування та динамічні зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Для того, щоб з'ясувати сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», необхідно визначитися з такими категоріями, як «трудові ресурси» та «трудовий потенціал» [11].

Кадровий потенціал окремого підприємства залежить від потенціалів кадрів цього підприємства. Категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних елементів підприємства, на відміну від терміну «людські (трудові) ресурси», порівнюючи кадри з іншими видами ресурсів [16].

Отже, кадровий потенціал – системне поняття, як об'єкт управління має

складну структуру та піддається управлінському впливу. Елементами кадрового потенціалу підприємства є:

- якісні характеристики персоналу (працездатність та стан здоров'я, освіта та професійні навички, практичний досвід та інтелектуальні здібності, ініціативність),
- кількісні показники (структура та склад персоналу, чисельність працівників, середній вік та стаж працівників,
- можливості працівників;
- якісна система управління персоналом ;
- кадрова політика [32].

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідне впровадження виваженої та цілеспрямованої кадрової політики. Компоненти, які забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства виділено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства

З рис. 1.1 видно, що система розвитку кадрового потенціалу підприємства складається з сукупності внутрішніх служб та підрозділів, які забезпечують фінансове, організаційне, інформаційне, мотиваційне та науково-методичне забезпечення, шляхом прийняття рішень по різних аспектах кадрової політики та несуть відповідальність за прийняті рішення та їх результати [25].

Діюча на підприємстві структура управління кадровою діяльністю

підприємства становить основу розвитку його кадрового потенціалу, елементи цієї структури становлять окремі менеджери, відділи, служби та всі інші організаційні підрозділи управлінського апарату.

Погляди зарубіжних та вітчизняних науковців на визначення сутності кадрової політики суттєво різняться. Найбільш змістовні з існуючих підходів до тлумачення досліджуваного поняття наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Погляди науковців на визначення поняття «кадрова політика»

Джерело	Визначення
Батеман Х., МакАдам К. [1, с. 199]	Кадрова політика – низка особливих правил, або рекомендацій, що визначають шляхи вирішення питань, пов'язаних з персоналом організацій
Беляцький М.П. [2, с. 15]	Кадрова політика – принципи, цілі та стратегії в сфері роботи з персоналом, на які орієнтовані всі заходи щодо роботи з кадрами
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [9, с. 42]	Кадрова політика - сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. [8, с. 18]	Кадрова політика – генеральний напрямок кадрової роботи, що містить сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму по виробленню цілей і задач, спрямованих на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку
Стрехова С. В. [10, с. 67]	Кадрова політика – сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання

З вище наведених визначень можна узагальнити, що кадрова політика – є впорядкованою сукупністю методів, заходів та процесів, які використовують для формування, розвитку та ефективного використання персоналу та створення для нього оптимальних умов праці, визначення інструментів мотивації персоналу та стимулювання його задля роботи на благо підприємства.

Основними завдання кадрової політики стали:

- забезпечення кваліфікованим персоналом, відповідно до стратегічних потреб підприємства,
- створення умов праці для персоналу підприємства, згідно чинного трудового законодавства,
- ефективне та продуктивне використання всіх можливостей та навичок персоналу підприємства,
- планування, забезпечення та контроль ефективної роботи персоналу на підприємстві.

Систему планів, нормативів, організаційних та адміністративних і соціальних заходів, які спрямовані на ефективне вирішення кадрових проблем і задоволення підприємства в кардах називають механізмом реалізації кадрової політики [27].

А своєчасне забезпечення оптимального балансу всіх процесів з комплектування, адаптування, навчання, розвитку та збереження персоналу відповідно до потреб підприємства є основною метою кадрової політики.

Цілями кадрової політики підприємства виступають [31]:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації правил та обов'язків працівників;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які представлені на рис. 1.2.

Отже, сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Саме тому під час розроблення заходів керівництву підприємства необхідно

чітко усвідомлювати джерела залучення персоналу.

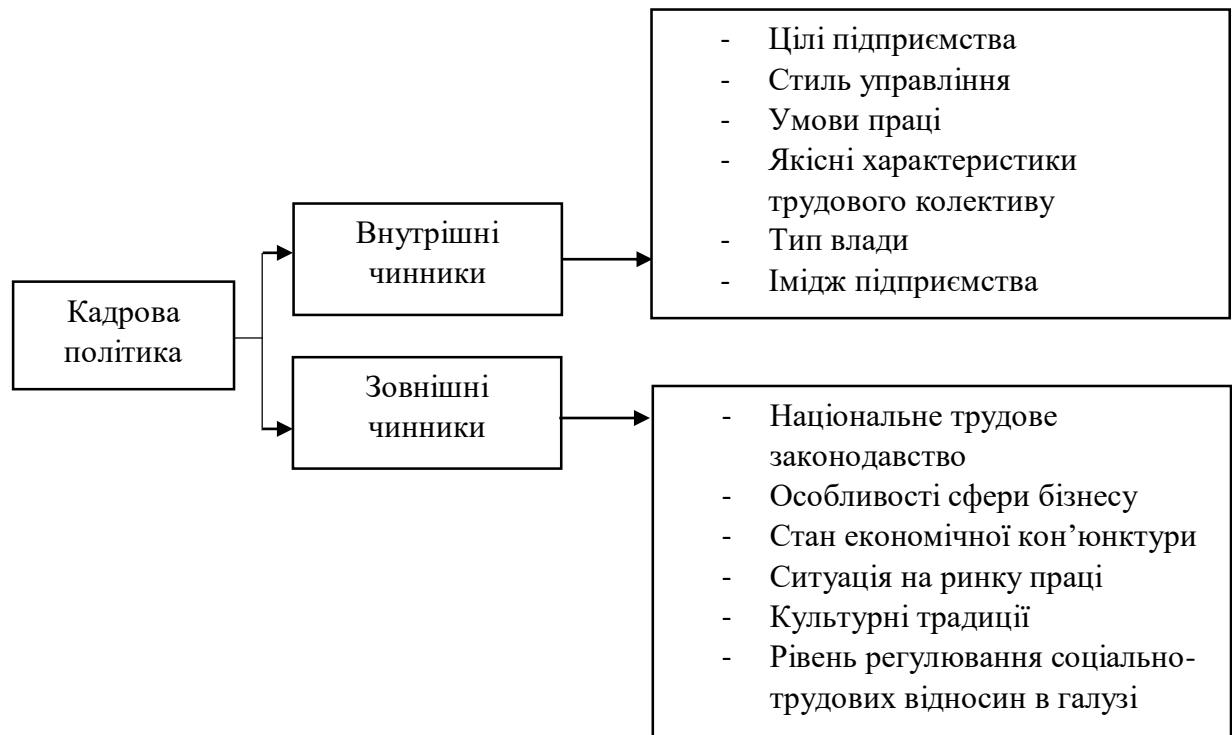


Рис. 1.2. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

Залежно від джерел залучення персоналу та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинники впливу на кадрову політику змінюють ступінь свого впливу на її формування. За орієнтованості на зовнішні джерела залучення персоналу під час формування кадрової політики підприємства та розроблення заходів з її ефективною реалізацією на сучасному етапі розвитку національної економіки особливого значення набуває активізація процесів трудової міграції[18].

Для залучення висококваліфікованих фахівців у сучасних підприємств України все частіше виникає потреба конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови. За орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці і розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

1.2. Вплив мотиваційних чинників на ефективність управлінського менеджменту

Раціональна організація роботи персоналу є одним із найважливіших чинників ефективної діяльності підприємства. Ефективне управління персоналом є запорукою успішної діяльності підприємства, проте це неможливо забезпечити без мотивації персоналу.

На сьогодні для підвищення ефективності праці управлінського персоналу застосовують різні методи мотивації та стимулювання. Для того, щоб змусити персонал краще працювати та відповідальніше ставитися до своїх робочих обов'язків та докладати максимальні зусилля до виконання поставлених завдань застосовують схеми мотивації праці (рис 1.3.)

Для успішного мотивування персоналу, потрібно розуміти, що всі дії людина виконує під впливом своїх внутрішніх стимулів. У кожної особистості є своя сукупність інтересів, потреб, переконань та цінностей, і саме у задоволенні цих потреб полягає зміст людської праці. Тому мотивація персоналу, яка буде побудована на індивідуальному підході до кожного працівника буде найбільш ефективною. Особливо доцільно використовувати таку систему для мотивації праці управлінського персоналу [12].

Багато науковців досліджували сутність поняття мотивації, при цьому майже усі визначення сходяться на думці, що мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей.

Американський вчений Р. Дарт у своїх роботах розглядає мотивацію як силу, що існує усередині людини чи поза нею, яка збуджує у ній ентузіазм та завзятість на виконання певних дій. І зазначає, що мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і саме в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей підприємства, полягає вагома частина роботи менеджера [4].

Такі науковці як Н. Дряхлова та Є. Купріянова розглядають мотивацію праці як процес спонукання людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх та зовнішніх факторах, тобто на мотивах і стимулах [5].

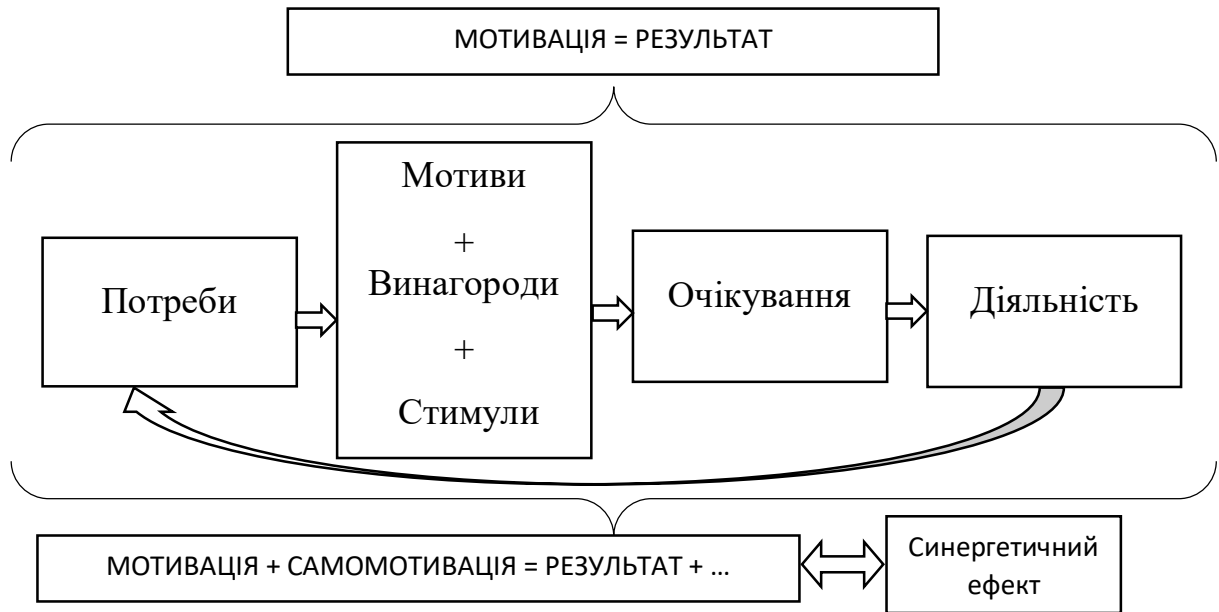


Рис. 1.3. Схема процесу мотивації в управлінні персоналом підприємства

Така різноманітність визначень показує, що мотивація персоналу визначається як складна та багаторівнева система, яка потребує всебічного та детального вивчення. Тому, з'ясовуючи сутність і природу мотивації, необхідно розуміти, що йдеться про процес, який відбувається в самій людині і спонукає її поводитись певним чином в конкретній ситуації.

Однією з важливих складових як системи управління персоналом на підприємстві та системи безпеки підприємницької діяльності є система мотивації персоналу. Ефективно розроблена система мотивації праці дозволяє активізувати та розкрити потенціал персоналу в напрямку досягнення цілей підприємства, а також дає можливість задовольнити потреби працівника [14].

При формуванні мотиваційної політики підприємства слід розглядати її в комплексі та слід враховувати як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію. Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах є матеріальна мотивація праці, яка являє собою процес формування та використання

матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до кількості та якості здійсненої праці.

Система винагород за працю потрібно організувати так, щоб свідома ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, підвищення кваліфікації та професійних навичок та надавала працівнику можливість працею збільшувати свій дохід. Заробітна плата працівника є винагородою за виконану згідно трудового договору роботу, вона розраховується відповідно до норм праці (відпрацьованого часу, виробітку, посадових обов'язків) та встановлюється у вигляді тарифних ставок чи окладів та відрядних розцінок для працівників. Додатковою винагородою за працю можуть нараховуватись доплати, надбавки, компенсаційні та гарантійні виплати, премії за працю понад встановлені норми чи трудові успіхи або особливі умови праці [17].

Важливою складовою матеріальної мотивації є премії, зокрема вони можуть бути індивідуального характеру, тобто за виконання чи перевиконання індивідуального плану працівника, а також колективного характеру, їх надають за виконання певного обсягу роботи всього колективу, такі премії стимулюють працівника не лише виконувати власний обсяг роботи, але й допомагати у цьому своїм колегам. При реалізації стратегії цих проектів застосовують проектні премії, які можуть надаватись як індивідуально працівнику, так і всьому колективу. [15]

На сучасному етапі спостерігається тенденція до змін в системі мотивації персоналу, зараз на перший план висуваються самореалізація та саморозвиток, тобто нематеріальна мотивація. На підприємстві нематеріальна мотивація спрямована на задоволення мотиву збереження або підвищення соціального статусу працівника (одержання працівником більш високої посади) та посилення зацікавленості працівника за допомогою оволодіння новими знаннями, вміннями, навиками, обмін досвідом з колегами [3].

Саме нематеріальна мотивація дозволяє знизити витрати на компенсацію працівникам їх трудовитрат та є спрямованою на підвищення лояльності

працівників до компанії. Під нематеріальною мотивацією розуміємо можливість розвитку та навчання, оздоровлення чи безкоштовне харчування [7]. Система нематеріальної мотивації повинна бути різностороння, тобто враховувати не тільки рівні працівників, але й їхній соціальний статус, вік, стать, психологічні особливості [13].

Виділяють різні форми стимулювання праці за сукупністю класифікаційних ознак (табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

Класифікація форм стимулювання праці

Ознака	Форми стимулювання
За формою впливу	- матеріальне; - нематеріальне
За рівнем впливу	- окремого працівника; - всього колективу підприємства
За формою винагороди	- грошове; - негрошове
За силою впливу на об'єкт стимулювання	- пряме; - опосередковане
За суб'єктами стимулювання зі сторони керівництва підприємства	- державного; - приватного; - орендного; - кооперативного
За об'єктами стимулювання	- інтересів працівників різних типів підприємств; - менеджери різного рівня; - підприємців
За результатами праці	- якості; - продуктивності; - інтенсивності праці

Таким чином, одним із ключових ресурсів підприємства є персонал, який забезпечує максимальну віддачу тоді, коли ефективно виконує свою роботу, яка повинна відповідати знанням, навичкам та рівню освіти працівника. А успішне виконання працівником своїх обов'язків неможливе без мотивації праці, тому

детальне розуміння керівництвом підприємства та топ-менеджерами ключових мотиваційних чинників в управлінні персоналом дає можливість зрозуміти залежність синергетичного ефекту від об'єднання матеріальної та нематеріальної мотивації через рівень оплати праці, систему комунікацій, підтримку корпоративної культури, умов праці.

1.3. Інструменти та механізми управління кадрами на підприємстві

Під інструментарієм управління персоналом розуміють сукупність способів, засобів та механізмів формування нових та розвитку існуючих компетентностей, що охоплюють знання, вміння, навички та цінності, які є необхідними для ефективного виконання працівником своїх професійних обов'язків.

Для здійснення класифікації інструментів мотивації праці можна застосувати функціональний підхід, який дозволить надалі визначати організаційні аспекти їх використання, оцінки та регулювання. Цей підхід полягає у групуванні методів, що створюють умови для виникнення, активізації чи стримування процесів мотивації праці персоналу в межах кожної функції управління: планування, організації, мотивації, контролю й оцінки, прийняття рішень [24]. Результати проведених досліджень щодо кваліфікації мотиваційних інструментів наведені на рис. 1.4.

Отже, інструменти мотивації праці персоналу потрібно застосовувати на кожному з етапів застосування функцій управління підприємством. На етапі планування є необхідним залучати персонал до розробки оперативних та стратегічних планів підприємства, розробляти план розвитку персоналу, використовувати особисті плани в рамках самоменеджменту.

Функція управління «організація» спрямована на формування оптимальної діяльності колективу. Мотиваційні інструменти можуть бути застосовані для побудови гнучких організаційних структур, децентралізації управління,

самоуправління, формування постійного зворотного зв'язку з підлеглими, раціоналізація організації праці, створення здорового соціально-психологічного клімату, досягнення високої інформованості персоналу[20].



Рис. 1.4. Функції управління та інструменти мотивації праці персоналу

На етапі мотивації персоналу необхідно забезпечити участь працівників у розподілі прибутку підприємства, впроваджувати гнучкі системи оплати праці, розробляти комбіновані системи стимулювання праці, створювати умови для творчого та кар'єрного зростання персоналу.

Для контролю та оцінки застосовуються наступні інструменти та механізми

мотивування персоналу: самоконтроль та самоспостереження для подальшої самооцінки, участь колективу в розробці вимог до кандидатів і їх відборі, використання методу перехресної соціометричної оцінки персоналу, контроль за виконанням усіх положень колективного договору.

Механізми та інструменти управління кадрами потрібно застосовувати і на етапі прийняття рішень, а саме забезпечити участь працівників в управлінні підприємством шляхом укладання колективних договорів, дати змогу працівникам придбати акції компанії чи преміювати персонал акціями, забезпечити персоналу умови для формування профспілок, керівники повинні делегувати повноваження своїм підлеглим [29].

Механізм управління кадровою політикою підприємства представляє собою систему планів, норм та нормативів, адміністративних, організаційних, соціальних, економічних та інших заходів, що спрямовані на рішення кадрових проблем та задоволення потреб підприємства в персоналі. Для реалізації кадрової політики можливі кілька альтернативних варіантів, які потрібно вибирати в залежності від реального стану економіки, тому цей вибір має бути пов'язаним не лише з вибором основної мети, алей й вибором засобів, методів та пріоритетів на шляху досягнення основної мети підприємства.

Можна виділити основні різновиди кадрової політики, а саме: політика кадрового забезпечення, політика навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин, політика добробуту, всі ці різновиди зображені на рисунку 1.5.

Три основні компоненти механізму управління кадрами на підприємстві:

- управління підготовкою та формуванням кадрів,
- управління розстановкою і рухом кадрів,
- управління використанням кадрів.

Управління підготовкою та формуванням кадрів включає здійснення соціально-демографічної політики та управління підбором та підготовкою персоналу.

Управління розміщенням і рухом кадрів містить розстановку персоналу по структурних підрозділах, робочих місцях, а також організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів, забезпечення професійно-кваліфікаційного руху кадрів, організацію посадового переміщення керівних працівників.

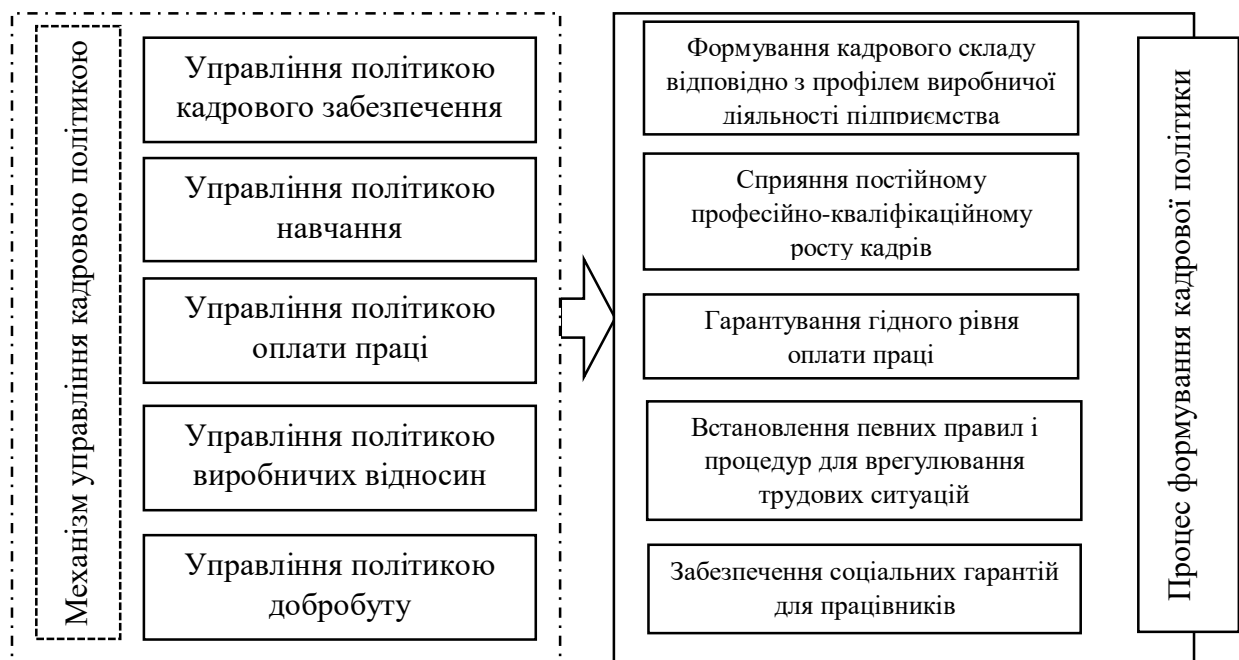


Рис. 1.5. Механізм управління кадровою політикою

Управління використанням кадрів включає в себе управління науково-технічним прогресом на підприємстві, науковою організацією праці та економікою праці [34, 35].

На різних підприємствах роботою з персоналом займаються різні посадові особи, у нашому випадку ми досліджуємо транспортне підприємство, де кадрами займається відділ кадрів особи фахівців з персоналу.

Таким чином, фахівець з персоналу виконує обов'язки не тільки з прийняття, звільнення персоналу та складання звітності, але й аналізує стан забезпеченості підприємства кадрами, займається його доукомплектуванням в разі потреби в кадрах, вивчає ринок праці, бере участь у проектних роботах з праці та аналізує стан трудової дисципліни та мотивації працівників, бере участь у розробці заходів задля зниження плинності кадрів та покращення трудової дисципліни.

Висновки до першого розділу

Кадрова політика на сучасних підприємствах повинна будуватися на таких принципах як повна довіра робітнику та надання йому максимальної самостійності, в центрі економічного управління повинні бути не гроші, а людина та її ініціативність, результат діяльності будь-якого підприємства визначається ступенем єдності колективу та його відданості місії та цілям компанії, максимального делегування функцій управління працівникам, справедливості, послідовності, рівності, відсутності дискримінації за віком, статтю чи релігією, дотримання трудового законодавства.

Кадрова політика формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства, такими як виробнича, економічна, фінансова та маркетингова. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм та нормативів, адміністративних, організаційних та соціальних заходів, котрі спрямовані на вирішення кадрових проблем та задоволенні потреб підприємства в персоналі.

Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, котрі визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність та соціальну відповідальність, а також кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, завдяки яким реалізуються її завдання.

Найбільш вагомим чинником, який впливає на кадрову політику підприємства є макроекономічна ситуація в країні, а також рівень соціальних гарантій та стандартів та соціально-політична ситуація в країні, розвиток її інтеграційних процесів, державна політика у сфері зовнішньої міграції як в Україні так і поза її межами.

Для безперервного забезпечення підприємства спеціалістами на будь-яку посаду формується кадровий резерв, працівники які потрапили в цей резерв повинні відповідати усім вимогам підприємства. Основою кадрового резерву мають становити молоді спеціалісти, які пройшли програму підготовки для роботи на відповідній посаді на підприємстві.

Сучасні умови на ринку вимагають від підприємств побудови та формування ефективної системи кадрового забезпечення. Ефективність цієї системи проявляється у її здатності пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності оптимального прорахунку розвитку підприємства. Вона покликана створювати умови для мотивації персоналу та підвищення його продуктивності праці, при цьому персонал повинен бути задоволеним умовами праці та своєю роботою на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ХОВАНСЬКИЙ»

2.1. Особливості формування кадрової політики підприємства

Місія ТОВ "Хованський": задоволення потреб клієнтів у транспортних послугах на території України.

Виходячи з місії, головною метою ТОВ «Хованський» є забезпечення вантажопасажирських перевезень на території Далекосхідного федерального округу. Ця мета деталізується на більш конкретні завдання:

- Організація транспортних перевезень на території України
- Розробити стратегію розвитку підприємства
- Проводити широку рекламну кампанію
- Максимально знизити витрати на обслуговування транспорту
- Забезпечити конкурентоспроможність підприємства
- Визначити собівартість надання всіх послуг
- Досягнення високих показників роботи в галузі
- Отримання прибутку від надання транспортних послуг
- Укладання угод з іншими транспортними компаніями

Будь-яке сучасне підприємство має на меті отримання прибутку , найчастіше ця мета ототожнюється з місією , але в цьому криється небезпека для підприємства , через те що в такому випадку керівнику підприємства важко виділити діяльність своєї компанії серед конкурентів.

На ТОВ «Хованський» є наступні структурні підрозділи (зображені на рис.2.1.) :

- Відділ бухгалтерії,
- Відділ кадрів
- Відділ диспетчерів автотранспорту,
- Відділ водіїв/експедиторів.

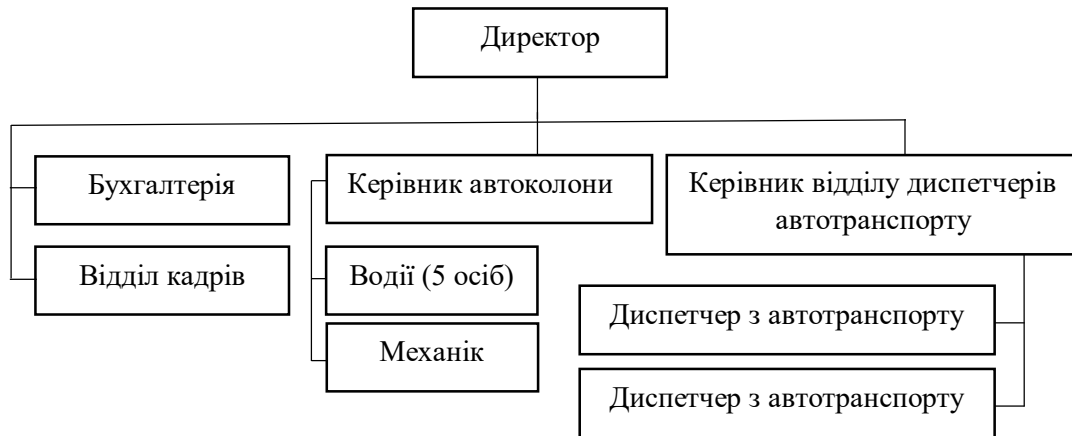


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Хованський»

Для формування висновків щодо стану підприємств транспортно-експедиторських послуг та подальших перспектив їх розвитку проведемо SWOT-аналіз. Даний аналіз дозволить визначити слабкі та сильні сторони підприємств даної сфери, а також виявити можливості та загрози, які існують для їх функціонування в зовнішньому середовищі. У табл. 2 наведемо SWOT-аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг.

Із зовнішнього середовища підприємства отримують ресурси для забезпечення своєї діяльності та в нього передають кінцеві продукти свого виробництва чи надають послуги. Тобто зовнішнє середовище необхідна умова існування підприємства, тому функціонування самого підприємства визначається рівнем знань про довкілля.

Зовнішнє середовище являє собою сукупність об'єктів, які не є елементами даного підприємства, і взаємодія з якими враховується при вивченні підприємства. Зовнішнє середовище сприймаються підприємством, як система котра містить як несприятливі, так і сприятливі фактори впливу на підприємство. Сприятливі фактори підприємство сприймає як можливості до розвитку, а несприятливі – як загрози.

SWOT-аналіз один з найефективніших та простих у застосуванні методів аналізу, аббревіатура утворена за допомогою з'єднання початкових літер слів :

- Strengths – сила,

- Weaknesses -слабкість,
- Opportunities- модливості,
- Threats- загрози [19].

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Хованський»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Відкритий вихід на ринок країн Європи 2. Можливість знаходження нових клієнтів 3. Відносно стабільний попит на ринку України, зневажаючи на військовий стан 4. Зниження конкуренції на ринку України. 5. Пільгові умови оподаткування під час військового часу.	1. Втрата позицій на цільовому ринку 2.Зростання вартості палива та запасних деталей для автомобілів . 3. Відсутність достатньої кількості різних можливостей вибору продуктів на ринку 4. Втрата клієнтів через військові дії (знищені склади з продукцією)
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока надійність та інноваційні рішення. 2. Висока кваліфікація співробітників. 3. Репутація підприємства. 4. Гнучка система діяльності підприємства.	1. Недостатній запас деталей до автомобілів 2. Недостатній резерв палива 3. Старіння колективу працівників. 4.Високий рівень зношення активної частини основних фондів.

До сильних сторін підприємства входить сукупність вмінь працівників підприємства, їх навичок, досвіду, організаційних ресурсів, конкурентних можливостей, все це являється активами підприємства в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони являють собою відсутність чогось важливого для функціонування підприємства чи якусь сукупність несприятних умов – це пасиви.

Деякі сильні сторони підприємства є важливішими за інші, на їх основі можна будувати стратегію підприємства. Проте сильна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін. Головні переваги підприємства полягають у перетворенні сильних сторін в її ключові переваги, в розробці нових

продуктів чи послуг та розумінні потреб споживачів та ефективної організації збутової системи [26].

Можливості підприємства проявляються у сприятливих для підприємства ситуаціях та процесах, які відбуваються в зовнішньому середовищі, та за допомогою використання яких можна набути сильних сторін для підприємства

Загрози проявляються: у наявності більш дешевих послуг чи продуктів у конкурентів, краща якість послуг чи продуктів у конкурентів, загроз від іноземних підприємств, в нових правилах на ринку, підвищення відсоткових ставок на кредити, демографічні, соціально-політичні зміни, зміни курсів іноземних валют [21].

Управління кадрами в межах підприємства має стратегічний та оперативний аспекти, організація управління персоналом формується на основі концепції розвитку підприємства, яка складається з кількох частин: виробничий, фінансово-економічний та соціальний розвиток. Кадрова політика входить в категорію соціального розвитку підприємства [23].

Кадрова політика визначає мету, пов'язану з відношенням підприємства до зовнішнього середовища, а також цілі, пов'язані з відношенням підприємства до свого персоналу. Як вже було зазначено, кадрова політика здійснюється стратегічними та оперативними системами управління.

В цілому на ТОВ «Хованський» кадрова політика проводиться за допомогою відділу кадрів та безпосередньо керівника підприємства.

Завдання кадрової політики на ТОВ «Хованський»:

- підняття репутації підприємства,
- дослідження атмосфери усередині колективу,
- аналіз перспектив розвитку робочого потенціалу персоналу,
- узагальнення та попередження причин звільнення персоналу.

В оперативній сфері управління кадрами лежить щоденна реалізація кадрової стратегії та надання допомоги керівним ланкам підприємства, при виконанні ними завдань з управління підприємством.

Кадрова політика ТОВ «Хованський» включає в собі цілісну кадрову стратегію, яка поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення на підприємстві та плани з використання робочої сили. Кадрова політика збільшує можливості підприємства та реагує на вимоги ринку в найближчому майбутньому.

Властивості кадрової політики [28,36]:

1. Зв'язок зі стратегією.
2. Орієнтація на довгострокове планування.
3. Значимість ролі кадрів.
4. Коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності та виробничої політики підприємства. Тому керівництво ТОВ «Хованський» відповідно до встановленої кадрової політики має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену та високопродуктивну робочу силу.

Для цього на ТОВ «Хованський» визначено, що кадрова політика повинна створювати не тільки сприятливі умови праці, але й забезпечувати можливість просування по службі та необхідну ступінь впевненості в завтрашньому дні, особливо в умовах військового стану в країні. Основними завданнями кадрової політики на ТОВ «Хованський» є забезпечення в щоденній кадровій роботі врахування інтересів всіх категорій працівників та соціальних груп трудового колективу.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Програма аналізу господарської діяльності сучасного підприємства включає в собі розгорнутий та деталізований перелік питань, котрі необхідно вивчити та набір таблиць, обов'язковий до опрацювання під час аналізу. І подальшому всі аналітичні дані потрібно буде використати для формування висновків та надання пропозицій за результатами проведеного аналізу. В зв'язку з цим інформація повинна відповідати вимогам об'єктивності, достовірності,

актуальності, що є запорукою проведення ефективного аналізу господарської діяльності підприємства. Обробка інформації передбачає порівняння показників, статистичну обробку та складання табличних результатів аналізу [22].

З метою прийняття управлінських рішень, аналіз проводиться працівниками самого підприємства та його служб, переважно основне навантаження аналітичних робіт припадає на економічні підрозділи підприємства.

Одним із важливих показників оцінювання якості фінансових планів є рівень їх напруженості на всіх етапах їх виконання та існування. Коефіцієнт напруженості фінансових планів визначається в ході порівняння планових та нормативних показників. Тоді коефіцієнт напруженості фінансових планів (K_n) визначатиметься за наступною формулою:

$$K_n = P_{пл} / P_n, \quad (1)$$

де $P_{пл}$ – плановий показник фінансового плану,

P_n - нормативний показник фінансового плану.

У загальному виді балансовий план можна подати так (зображено на рис.2.2.):

Балансовий план (звіт)

Активи	=	Пасиви	
Поточні активи		Короткострокові зобов'язання	Довгострокові зобов'язання
Оборотний капітал		Поточні пасиви	Довгострокові пасиви
Постійні активи		Власний капітал	
Основний капітал		Початковий капітал	Нерозподілений прибуток

Рис. 2.2. Балансовий план підприємства

Фінансовий план кожне підприємство складає самостійно за встановленою формою. Фінансовий план підприємства складається з двох частин:

1. Формування чистого прибутку.

2. Джерела формування та надходжень коштів , а також напрями їх використання.

У першій частині фінансового плану передбачається розрахунок фінансових результатів від усіх видів діяльності підприємства, а також чистого прибутку та його розподіл.

Друга частина фінансового плану містить наступні розділи:

1. Джерела формування іта надходження коштів.

2. Приріст активів підприємства.

3. Повернення залучених коштів.

4. Витрати підприємства, пов'язані з внесенням обов'язкових платежів бо бюджету та державних цільових фондів

5. Покриття збитків минулих періодів.

6. Елементи операційних витрат.

7. Розрахунок податку на додану вартість

Такий спосіб аналізу напруженості фінансових планів потрібно використовувати для оцінки фінансового стану окремих підрозділів підприємства. На етапі розроблення планових показників необхідно забезпечити їх рівновагу з нормативними тоді , коли коефіцієнт напруженості дорівнює 1. Чим більше значення коефіцієнта напруженості фінансового плану, тим вищий рівень напруженості оцінених нами планових показників [30].

Збалансованість показників фінансового планування ТОВ «Хованський» як і будь якого іншого підприємства є необхідною умовою їх якісної розробки, оскільки перевищення планових чи фактичних показників відносно нормативних значень , вказує на неякісне складання фінансових планів та необхідність їх коригування. Так, нормативні значення фінансового планування підприємств орієнтовно складають:

1) середньорічний коефіцієнт використання виробничих потужностей ТОВ «Хованський» – 0,95;

2) коефіцієнт завантаження технологічного устаткування та робочих місць ТОВ «Хованський» – 0,8;

3) питома частка нової продукції в річному обсягу її виробництва та реалізації ТОВ «Хованський» – 0,25;

4) рівень проектної виробничої потужності ТОВ «Хованський» – 1.

Контроль та вирахування аналізу фінансового стану підприємства дає змогу визначити наскільки ефективно чи неефективно працює підприємство та наскільки ефективно розподіляється прибуток підприємства. В сучасних умовах аналіз фінансового стану підприємства є необхідною частиною процесу управління підприємством. Головним напрямком його реалізації є виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства та визначення перспектив його розвитку.

Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення системного надходження фінансових ресурсів та ефективного їх використання, досягнення раціонального співвідношення власних та залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Згідно балансу первісна вартість основних засобів на кінець року складає 12779 тис. грн., амортизація (знос) 4059 тис. грн, залишкова вартість на 31.12.2020 р. становить 8720 тис. грн.

Основні засоби зі 100% амортизацією, які продовжують експлуатуватися складають 5%. Протягом 2020 року відбулося вибуття основних засобів в результаті їх ліквідації на суму 165 тис. грн. Протягом 2021 року відбулося вибуття основних засобів в результаті їх продажу на суму 33 тис. грн.

Використовуючи дані фінансової звітності ТОВ «Хованський» за 2019-2021 рр. проаналізуємо склад і структуру активів та пасивів підприємства (табл. 2.2).

Аналізуючи активи та пасиви ТОВ «Хованський» за 2019-2020 рр. можна зробити висновки, що ми спостерігаємо збільшення показників балансу. Активи

збільшувались за всі три роки. Сума активів у 2019 р. була 6752 тис.грн., а у 2021 році 10475 тис.грн., тобто активи збільшилися на 3723 тис.грн.

Таблиця 2.2

Структура активів та пасивів ТОВ «Хованський» за 2019-2021 рр. (тис.грн.)

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+, -)		
	сума, тис.грн	%	сума, тис.грн	%	сума, тис.грн	%	2020 /2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Активи									
Необоротні активи	6188	91,65	8744	92,19	9673	92,34	2556	929	3485
Оборотні активи	564	8,35	741	7,81	802	7,66	177	61	238
БАЛАНС	6752	100	9485	100	10475	100	2733	990	3723
Пасиви									
Власний капітал	4887	72,38	6320	66,63	6362	60,74	1433	42	1475
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	229	3,39	1675	17,66	2559	24,43	1446	884	2330
Поточні зобов'язання та забезпечення	1636	24,23	1490	15,71	1554	14,84	-146	64	-82
БАЛАНС	6752	100	9485	100	10475	100	2733	990	3723

Необоротні активи у ТОВ «Хованський» також збільшилися на 3485 тис.грн. У 2021 р. вони склали 9673 тис.грн. а у 2019 році вони були 6188 тис.грн. Оборотні активи збільшилися на 238 тис.грн. з 564 у 2019 р. до 802 тис.грн у 2021 р. Найбільшу частку у пасивах склав власний капітал – 72,38% - 60,74%. Він сильно збільшився у 2020 році порівняно з 2019 роком на 1433 тис.грн. у 2021 році власний капітал мав величину – 6362 тис.грн., що на 42 тис.грн. більше від 2020 р. Довгострокові зобов'язання та забезпечення збільшилися з 229 тис.грн до 2559 тис.грн. Поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися у 2021 р. на 82 тис.грн порівняно з 2019 роком.

Проаналізуємо показники ефективності використання власного капіталу ТОВ «Хованський» за 2019-2021 рр.(таблиця 2.3.)

Показники ефективності використання власного капіталу ТОВ «Хованський» за 2019-2021 рр. Характеризуються наступними коефіцієнтами:

- коефіцієнт фінансової незалежності (нормативне значення показника повинне збільшуватись) за даний період значення показника зменшується, що є негативним.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання власного капіталу ТОВ «Хованський» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-)		
				2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,72	0,67	0,61	-0,06	-0,06	-0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,33	0,39	0,06	0,06	0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,62	2,00	1,55	-0,62	-0,45	-1,07
Коефіцієнт оборотності активів	0,35	0,27	0,25	-0,08	-0,03	-0,10

- коефіцієнт фінансової залежності (нормативне значення показника повинне зменшуватись) а у нас навпаки збільшується. Це також негативна тенденція, тобто часта залученого капіталу в загальній сумі капіталу збільшилась на 0,12 у 2021 р. порівняно з 2019 р.;

- коефіцієнт фінансової стабільності (нормативне значення показника повинне бути понад 1). Показник має тенденцію до зменшення, хоча його значення більше 1;

- коефіцієнт оборотності активів стабільності (нормативне значення показника повинне збільшуватись). У ТОВ «Хованський» даний коефіцієнт постійно зменшується, що є негативним.

Для ефективного ведення фінансово-господарської діяльності підприємству необхідно систематично проводити детальний аналіз та оцінку фінансового стану за допомогою різних методів та прийомів, що адаптовані під діяльність цього підприємства і відповідають стратегії і політиці його розвитку

Для кращого співставлення показників рентабельності досліджуваного підприємства побудуємо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахункові показники рентабельності діяльності ТОВ «Хованський»
за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-)		
				2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
1. Рентабельність капіталу, %	1,42	0,95	0,12	-0,47	-0,82	-1,30
3. Рентабельність власного капіталу, %	1,96	1,42	0,20	-0,54	-1,22	-1,76
4. Рентабельність продукції, %	4,07	3,47	0,50	-0,60	-2,97	-3,57

Показники свідчать про зменшення рентабельності діяльності підприємства у 2020-2021 рр. Загалом спостерігається негативна динаміка показників рентабельності. Отже, фінансовий стан підприємства визнається незадовільним і робиться негативний висновок про діяльність підприємства.

Згідно вимог підготовки фінансової та податкової звітності підприємство застосовує принцип нарахування та відповідності доходів і витрат: витрати звітного періоду визнаються одночасно з доходами, для одержання яких вони понесені.

Витратами визнається зменшення активів, або збільшення зобов'язань, котре призводить до зменшення власного капіталу за умови, що такі витрати будуть достовірно оцінені.

Всі статті доходів і витрат, визнані у звітному періоді, включено до складу Звіту про фінансові результати. Звіт складено за призначенням витрат.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) включає в себе чистий дохід від надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення і за 2020 рік становить 2594 тис. грн.

Інші операційні доходи підприємства за 2020 рік становлять 535 тис. грн. Виробнича собівартість наданих послуг складає 2025 тис. грн.

Адміністративні витрати, пов'язані з утриманням та обслуговуванням підприємства, у 2020 р. склали 538 тис. грн. Витрати на збут - 166 тис. грн. Інші операційні витрати - 310 тис. грн. Прибуток підприємства від операційної діяльності за 2020 рік становить 90 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) включає в за 2021 рік становить 2584 тис. грн. Інші операційні доходи підприємства за 2021 рік становлять 671 тис. грн. Виробнича собівартість наданих послуг складає 2294 тис. грн.

Адміністративні витрати, пов'язані з утриманням та обслуговуванням підприємства у 2021 р., склали 524 тис. грн. Витрати на збут - 211 тис. грн. Інші операційні витрати - 212 тис. грн. Прибуток Підприємства від операційної діяльності до оподаткування за 2021 рік становить 14 тис. грн.

Використання чистого прибутку підприємство може здійснювати через попереднє формування цільових грошових фондів або спрямовуючи кошти безпосередньо на фінансування витрат, тобто розподіл прибутку може спрямовуватись у фонд споживання або у фонд нагромадження. Чистий прибуток розподіляється самим підприємством.

Головні принципи розподілу чистого прибутку ТОВ «Хованський» закріплені його Статутом. Чистий прибуток підприємства спрямовується на розвиток господарської діяльності, соціальні заходи та ін.

Формування прибутку ТОВ «Хованський» за 2019-2021 рр. відображено у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Формування прибутку ТОВ «Хованський» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення		
				2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Чистий дохід від реалізації	2358	2594	2584	236	-10	226
Валовий прибуток	547	569	290	22	-279	-257
Фінансові результати від операційної діяльності	96	90	14	-6	-76	-82
Фінансовий результат до оподаткування	96	90	14	-6	-76	-82
Чистий фінансовий результат	96	90	13	-6	-77	-83

Аналізуючи табл.2.5 видно, що за 2021 р ТОВ «Хованський» отримало чистий дохід на 226 тис.грн. більше від 2019 р. Проте прибуток, починаючи з валового і до чистого, за 2021 рік зменшився. Валовий прибуток зменшився за рахунок збільшення собівартості. Прибуток від операційної діяльності зменшився за рахунок збільшення операційних витрат.

Кадрова політика на ТОВ «Хованський» має за мету забезпечення на сьогодні та на майбутнє кожної посади та робочого місця персоналом належної кваліфікації, а також її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення місії та цілей ТОВ «Хованський»

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації кадрів, яка застосовується на підприємстві в зручній для нього модифікації. Також це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового

потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації [36]. Основні показники результативності діяльності працівника наведені на русинку 2.3.

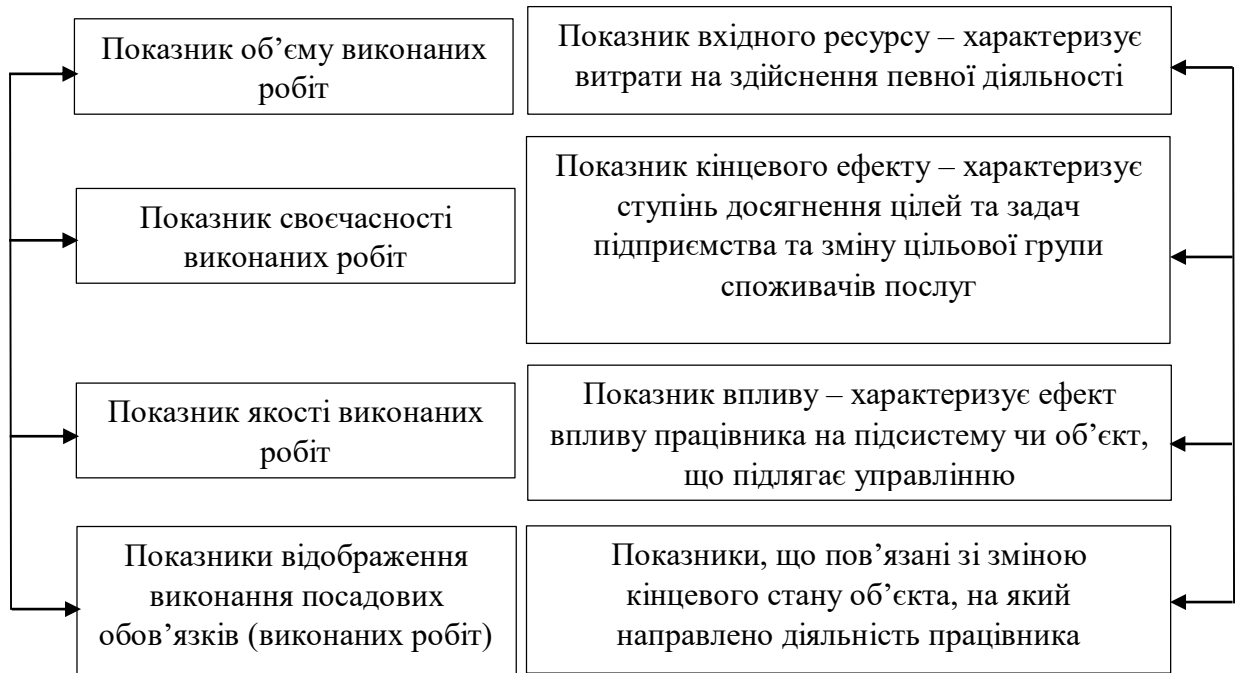


Рис. 2.3. Показники результативності діяльності працівника

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ «Хованський», представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ «Хованський»

Завдання	Керівники лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
Професійний підбір кадрів		+
Виробнича і соціальна адаптація		+

Продовження таблиці 2.6

Навчання персоналу	+	
Проектування трудових процесів	+	
Нормування праці	+	
Організація та обслуговування робочих місць	+	
Оплата праці	+	
Охорона праці	+	
Контроль за використанням робочого часу	+	
Формування і підготовка кадрового резерву		+
Облік наявності та руху персоналу		+
Планування ділової кар'єри		+
Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
Ведення особових справ + *систематизовано автором на основі даних компанії		+

Таким чином, головна мета кадрової політики ТОВ «Хованський» полягає у забезпеченні кожного робочого місця та кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей та належної кваліфікації.

У ТОВ «Хованський» використовується відкрита кадрова політика, котра характеризується тим, що підприємство є прозорим та відкритим для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти та почати роботу з посади низького рівня чи відразу посісти вищу посаду, якщо є достатній рівень кваліфікації.

Важливою складовою кадрової політики ТОВ «Хованський» є нематеріальна мотивація працівників, а саме: часто проводяться кваліфікаційні навчання та тренінги, проводяться навчання з сучасними коучами та бізнес-

тренерами для підвищення навичок працівників у сфері продажу послуг та їх просування на ринку, оскільки ТОВ «Хованський» орієнтоване на швидке зростання та вихід на переродові позиції на ринку надання транспортних послуг.

2.3. Мотивація персоналу в умовах кадрової політики підприємства

Для формування відповідального ставлення до своєї праці персоналу підприємства необхідно створити такі умови, за яких працівники сприймають свою роботу як усвідомлену діяльність, котра являється джерелом самовдосконалення та основою професійного, особистісного та службового зростання.

Система мотивації повинна бути спрямована на розвиток відчуття відповідальності за конкретне підприємство. Таке ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою особистісних цінностей працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами.

Сутність розробки методики визначення сили матеріальної та нематеріальної мотивації працівника та колективу можна визначити наступним алгоритмом:

1. Використовуючи експертний метод потрібно сформулювати перелік мотивів, котрі можуть впливати на активізацію трудової діяльності персоналу.
2. Здійснити розподіл мотивів на дві групи: матеріальні та нематеріальні.
3. Виділити найбільш впливові на мотивацію працівників чинників матеріальної та нематеріальної мотивації.
4. Використовуючи показники оцінити ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Основним методом оцінки мотивації та привабливості праці на досліджуваному підприємстві стало анкетування працівників за наступними соціально-економічними показниками мотивації праці, такими як:

1. Матеріальна мотивація у вигляді достатньої заробітної плати та оплати праці залежно від результатів діяльності

2. Нематеріальна мотивація у вигляді визнання та схвалення роботи, високий рівень відповідальності, високі шанси просування по службі, складна і важка робота, цікава робота, ступінь забезпеченості усім необхідним для роботи, робота, що дозволяє розвивати свої навички та вміння, робота, що вимагає творчого підходу.

У таблиці 2.7. наведено результати анкетування працівників ТОВ «Хованський»

Таблиця 2.7

Показники привабливості праці на ТОВ «Хованський»

Перше місце	Достатній рівень заробітної плати
Друге місце	Визнання та схвалення роботи
Третє місце	Оплата праці в залежності від результатів
Четверте місце	Високі шанси просування по службі
П'яте місце	Робота, що вимагає творчого підходу
Шосте місце	Робота, що дозволяє розвивати свої навички та вміння
Сьоме місце	Цікава робота
Восьме місце	Ступінь забезпеченості всім необхідним для роботи
Дев'яте місце	Високий рівень відповідальності
Десяте місце	Складна і важка робота

За результатами анкетування можна зробити висновок, що перші три позиції займають:

- матеріальне заохочення;
- нематеріальна мотивація у вигляді визнання та схвалення на робочому місці;
- матеріальна мотивація у вигляді заохочень за результати виконаної роботи.

За результатами оцінки діючої системи мотивації і стимулювання персоналу в умовах кадрової політики ТОВ «Хованський», можна зробити

висновок, що на підприємстві відсутня система мотивації працівників. Результати проведеного опитування засвідчили, що для працівників вагомою є матеріальна зацікавленість, бо наявний рівень заробітної плати достатньо низький. Відсутність зміни заробітної плати та заохочень свідчить про те, що мотиваційна система на досліджуваному підприємстві не змінювалася протягом тривалого часу. Це привело до звикання до малого, проте стабільного заробітку і, як наслідок зниження продуктивності.

Що стосується морально-психологічного клімату в колективі, то зафіксовано високий рівень єдності колективу. А саме цей факт свідчить про потенційний успіх для підприємства в контексті покращення діяльності підприємства та необхідність удосконалення системи мотивування персоналу на ТОВ «Хованський».

Запропонуємо алгоритм прийняття рішення щодо ефективності впровадження системи мотивації праці:

Блок 1 – донесення місії та стратегії підприємства до всіх працівників компанії та залучення їх до покращення її формулювання та удосконалення реалізації стратегії підприємства.

Блок 2 – будь-яка діяльність повинна бути цілеспрямованою. Донесення цілей підприємства до всіх працівників та залучення колективу до постановки цілей підприємства та розподілу ресурсів підприємства.

Блок 3 – система інформаційного забезпечення – це безперервний і цілеспрямований відбір таких інформаційних показників, які необхідні для проведення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень по всіх напрямках діяльності підприємства.

Блок 4 – створення системи мотивації персоналу задля досягнення кінцевих результатів.

Блок 5 – впровадження системи підвищення кваліфікації співробітників – спрямоване на постійне покращення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності та ін.

Блок 6 – організувати неформальні контакти керівництва з персоналом. Запровадження таких заходів дасть впевненість працівників в налагодженій комунікації з керівником та збільшить ступінь довіри до керівництва.

Впроваджувати заходи потрібно послідовно, оскільки після застосування кожного блоку необхідно проаналізувати вплив його застосування та проаналізувати чи його реалізація привела до покращення системи кадрової політики на досліджуваному підприємстві. В разі якщо це не так, потрібно розглянути альтернативні варіанти впровадження змін на підприємстві.

Для удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Хованський» в першу чергу, потрібно застосувати форми удосконалення нарахування заробітної плати працівникам, такі як:

- істотне підвищення рівня тарифної оплати заробітної плати працівників,
- підвищення надтарифних виплат, таких як премії, оплати за перевиконання норм та надбавки,
- застосування механізму навчань для працівників, що дозволять підвищити їх професійні знання та навички.

Також хороші результати повинно надати впровадження нематеріальної мотивації праці, які водночас відображаються на матеріальному стані працівників. Наприклад, безкоштовні путівки на відпочинок раз на рік, безкоштовне медичне страхування, абонемент на спортивні заняття. Також потрібно пам'ятати про гнучкий графік роботи, скороченні робочі дні по святах та організація кооперативів за рахунок компанії.

Методів нематеріального стимулювання набагато більше, залежно від контексту людських відносин між керівником та підлеглим, необхідно застосовувати різні варіанти нематеріальної мотивації, наприклад:

- частіше хвалити працівників за успішно виконану роботу, це надихає та мотивує на наступні звершення,

- не нехтувати можливостями кар'єрного просування, якщо керівник помічає, що працівник робить набагато більше, ніж прописано в його посадовій інструкції, варто задуматись над його підвищенням,
- турбота про належну систему комунікації на підприємстві, щоб кожен працівник знав, що його думка важлива для керівника та буде почута ним,
- спільне дозвілля для колективу, важливий момент не тільки в тимблдингу, алей й в мотивації кожного окремо взятого працівника,
- успішний імідж компанії та високі рейтинги на своєму ринку є найкращою похвалою для усіх працівників підприємства.

Виріб конкретного методу залежить від положення підприємства в своїй сфері діяльності та її матеріальних ресурсів. Також є ще один метод мотивації працівників для активізації їх трудової діяльності, а саме стягнення та санкції. Це інколи необхідно – покарати працівника за погано виконану роботу чи її повне ігнорування. При хорошому результаті це призведе до переоцінки своєї роботи працівником, а інших вмотивує на продуктивну роботу. Проте важливо, щоб такі методи носили епізодичний та профілактичний характер і не ставали систематичними методами впливу на працівників. Але причини та цілі будь-якого покарання повинні бути строго прописані та фактично підтверджені перед їх безпосереднім застосуванням.

2.4. Удосконалення кадрової політики підприємства

Кадрова політика ТОВ «Хованський» - це система принципів, методів, форм та організаційного механізму визначення цілей та завдань для формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу підприємства. А також цілісні орієнтири, процедури та способи оцінки персоналу необхідні для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Об'єкт кадрової політики ТОВ «Хованський» – це персонал підприємства, суб'єктом кадрової політики є система управління персоналом організації, яка складається з керівників всіх рівнів і кадрової служби.

Тобто, кадрова політика в умовах сьогодення для ТОВ «Хованський» це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики ТОВ «Хованський» висувають підвищені вимоги практичності, адаптивності та гнучкості до внутрішніх факторів (цілі та місія підприємства, стиль керування підприємством та внутрішньо-організаційна культура) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах воєнного стану)

Метою кадрової політики ТОВ «Хованський» є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, а також своєчасне забезпечення підрозділів компанії кваліфікованими працівниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу підприємства, задоволення соціально-економічних інтересів працівників. Кадрова політика ТОВ «Хованський» націлена на закріплення єдиної корпоративної культури та ефективної мотивації працівників, важливим є також професійний розвиток персоналу підприємства.

Таким чином, основна мета кадрової політики ТОВ «Хованський» являє собою своєчасний підбір, адаптацію, розвиток персоналу, підвищення ефективності діяльності підприємства через мотивацію працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку в Україні.

Сформовані цілі кадрової політики ТОВ «Хованський» представлені на рис.2.4.

Після фінансової кризи перелік основних цілей кадрової політики досліджуваного підприємства буде розширено, туди увійдуть нові напрямки. В першу чергу це проведення розробки єдиної кадрової політики, що включає в себе [33]:

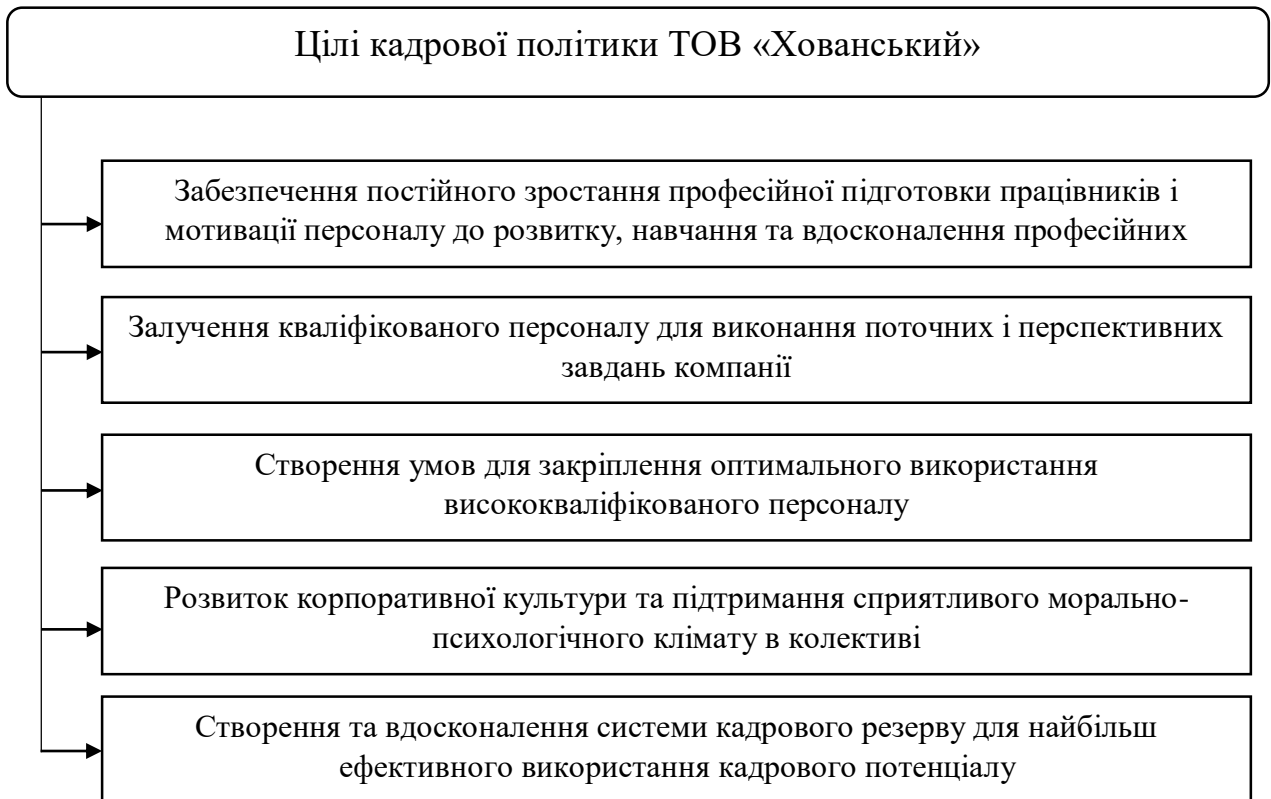


Рис. 2.4. Основні цілі кадрової політики ТОВ «Хованський» в сучасних ринкових умовах

- соціальну та мотиваційну політику;
- визначення теперішньої та перспективної потреби в кадрах, пошук джерел її задоволення на основі аналізу кваліфікаційної структури кадрів та можливості її ротації всередині підприємства;
- проведення адаптації, допомоги, супроводу та контролю молодих працівників підприємства.

Такі цілі кадрової політики ТОВ «Хованський» включають в себе розробку стандартів в сфері управління персоналом, здійснення контролю за його виконанням на підприємстві, вивчення впливу психологічних та організаційних факторів на трудову діяльність працівників з метою розробки заходів покращення умов праці та підвищення ефективності роботи, надання рекомендацій відносно оптимального використання особистих трудових можливостей працівників, забезпечення психологічного моніторингу персоналу для підтримки оптимального середовища роботи.

Під час здійснення реактивної кадрової політики ТОВ «Хованський» діагностує проблеми корті виникли з персоналом, аналізує причини невирішених кадрових питань та конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь в екстреному режимі.

При використанні превентивної кадрової політики керівництво ТОВ «Хованський» матиме обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводитиметься оцінка кадрового потенціалу на відповідність установлених завдань. Апарат управління використовуватиме короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаючи стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу. В межах використання превентивної кадрової політики керівництво підприємства прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, і в разі необхідності створюються цільові кадрові програми. Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий та середньостроковий період.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва ТОВ «Хованський» не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. У ході використання активної кадрової політики на підприємстві проводитиметься моніторинг виробничого клімату, здійснюватиметься мотивація персоналу. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво ТОВ «Хованський» при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації.

Раціональна кадрова політика надає можливість реалізувати всередині ТОВ «Хованський» мобільну стратегію управління персоналом відразу в декількох проектах. В межах цієї кадрової політики використовують гнучкі форми залучення кадрів, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту.

За авантюристичної кадрової політики керівництво ТОВ «Хованський» не зможе обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але буде прагнути впливати на неї.

Навчання та розвиток персоналу ТОВ «Хованський» повинен проводитись у внутрішніх корпоративних центрах, що сприяє формуванню єдиного бачення розвитку підприємства та слідуванню загальній тенденції роботи, адаптованій до специфіки ведення бізнесу організації. Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання та самовдосконалення найбільш досвідчені працівники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага надається завжди надається заслуженим працівникам компанії. Проводиться планування кар'єри кожного працівника, та вони отримують задоволену потребу в стабільності, безпеці та соціальній захищеності.

Кадрова служба для ТОВ «Хованський» являє собою сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із посадовими особами (керівниками, фахівцями), покликаними управляти персоналом в межах обраної кадрової політики. Головне призначення кадрової служби в тому, щоб керуватися під час виконання кадрової політики інтересами підприємства та діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм. Напрямки діяльності кадрової служби на ТОВ «Хованський» обумовлені тими ж чинниками, що й діяльності всього підприємства загалом і саме вони визначають функції служби управління персоналом.

До функцій кадрової служби ТОВ «Хованський» належатиме наступне:

- кадровий моніторинг, який передбачає постійне спеціальне спостереження за станом та динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання та розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки та ін.,

- координація планування роботи з персоналом з плануванням всіх інших сфер діяльності підприємства,

- контролінг персоналу, котрий передбачає створення інформаційної бази даних з персоналу, вивчення впливу теперішнього розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства, аналіз соціальної та економічних ефективності застосування методів управління персоналом,

- персонал-маркетинг, який включає дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці, його сегментування, аналіз очікувань працівників стосовно кар'єрного зросту, поширення інформації про потребу в кадрах на підприємстві, можливості надання професійного навчання чи зміни кваліфікації, пошук та залучення на роботу необхідних підприємству фахівців,

- кадровий консалтинг, який передбачає визначення потреби і різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи, визначення професійною-важливих якостей різних категорій працівників, надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки, використання та підвищення кваліфікації кадрів,

- кадровий аудит, який передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місцям, цілям та стратегії,

- робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу,

- реалізація програм щодо зміцнення зав'язків з працівниками.

Для удосконалення організації роботи з кадрами служби персоналу на ТОВ «Хованський» слід приділяти більше уваги роботі з персоналом, за яку відповідають служби персоналу.

Таким чином, для підвищення ефективності функціонування служб персоналу необхідно проводити дослідження щодо їх роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов'язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів цих служб, оскільки тільки системний підхід допоможе зробити правильні висновки, необхідні для підвищення ефективності та удосконалення роботи служби персоналу на ТОВ «Хованський».

Висновки до другого розділу

Кадрова політика в умовах сьогодення для ТОВ «Хованський» - це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики ТОВ «Хованський» висувають підвищені вимоги практичності, адаптивності та гнучкості до внутрішніх факторів (цілі та місія підприємства, стиль керування підприємством та внутрішньо-організаційна культура) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах воєнного стану).

Аналізуючи активи та пасиви ТОВ «Хованський» за 2019-2020 рр. можна зробити висновки, що ми спостерігаємо збільшення показників балансу. Активи збільшувались за всі три роки. Сума активів у 2019 р. була 6752 тис.грн., а у 2021 році 10475 тис.грн., тобто активи збільшились на 3723 тис.грн.

Показники ТОВ «Хованський» про зменшення рентабельності діяльності підприємства у 2020-2021 рр. Загалом спостерігається негативна динаміка показників рентабельності. Отже, фінансовий стан підприємства визнається незадовільним і робиться негативний висновок про діяльність підприємства.

У ТОВ «Хованський» використовується відкрита кадрова політика, котра характеризується тим, що підприємство є прозорим та відкритим для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти та почати робочу з посади низького рівня чи відразу посісти вищу посаду, якщо є достатній рівень кваліфікації.

Важливою складовою кадрової політики ТОВ «Хованський» є нематеріальна мотивація працівників, а саме: часто проводяться кваліфікаційні навчання та тренінги, проводяться навчання з сучасними коучами та бізнес-тренерами для підвищення навичок працівників у сфері продажу послуг та їх просування на ринку, оскільки ТОВ «Хованський» орієнтоване на швидке зростання та вихід на переродові позиції на ринку надання транспортних послуг.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ТОВ «Хованський» реагувати на кризовий стан в країні; вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі були запропоновані напрями щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Хованський» в сучасних ринкових умовах. І були вирішені наступні завдання методичного, теоретичного та практичного характеру.

Уточнено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства. Серед найбільш вагомих факторів, що впливають на кадрову політику підприємства, є макроекономічна ситуація в країні, рівень соціальних гарантій та стандартів, соціально-політична ситуація в країні, розвиток інтеграційних процесів, державна політика у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і за її межами, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування, ситуація на ринку праці, зокрема наявність необхідних фахівців, з потрібним досвідом роботи. Серед найвагоміших внутрішніх чинників впливовими на кадрову політику є сфера діяльності та розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, розвиненість корпоративної культури, фінансовий стан підприємства наявність необхідних фінансових ресурсів, соціальна політика підприємства, рівень соціальної відповідальності підприємства.

Визначено сутність теоретичних засад формування та оцінки ефективності кадрової політики підприємства. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів формування, збереження та розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства та стану ринку праці. Прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства.

Уточнено особливості управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах. Щоб досягти основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно виконати три головні цілі: стабілізація кадрового

потенціалу, навчання персоналу, розвиток кадрового потенціалу. Кадрова політика повинна забезпечити на сьогодні та на майбутнє кожну посаду, займану працівником, у якого буде належна кваліфікація. Основою цього є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства.

Для залучення висококваліфікованих фахівців у сучасних підприємств України все частіше виникає потреба конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови. За орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці і розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

Проведено аналіз характеристики господарської діяльності ТОВ «Хованський» та оцінено фінансово-економічну діяльність. Кадрова політика в умовах сьогодення - це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів та зовнішнього середовища.

Визначено заходи у забезпеченні ефективного функціонування кадрової політики ТОВ «Хованський». Кадрова політика має бути єдиною, але в той же час багаторівневою (філії, підрозділи з урахуванням їх регіонального територіального розміщення), що охоплює усі групи персоналу та управлінські процеси при різних механізмах дії на них. Основними складовими кадрової політики є політика набору, відбору і розстановки кадрів, політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів, політика зайнятості, політика управління службовим зростанням, політика стимулювання та соціальна політика.

Проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Хованський»

Аналізуючи активи та пасиви за 2019-2020 рр. можна зробити висновки, що ми спостерігаємо збільшення показників балансу. Активи збільшувались за всі три роки. Сума активів у 2019 р. була 6752 тис.грн., а у 2021 році 10475 тис.грн., тобто активи збільшилися на 3723 тис.грн.

Необоротні активи у ТОВ також збільшилися на 3485 тис.грн. У 2021 р. вони склали 9673 тис.грн. а у 2019 році вони були 6188 тис.грн. Оборотні активи збільшилися на 238 тис.грн. з 564 у 2019 р. до 802 тис.грн у 2021 р. Найбільшу частку у пасивах склав власний капітал – 72,38% - 60,74%. Він сильно збільшився у 2020 році порівняно з 2019 роком на 1433 тис.грн. у 2021 році власний капітал мав величину – 6362 тис.грн., що на 42 тис.грн. більше від 2020 р. Довгострокові зобов'язання та забезпечення збільшилися з 229 тис.грн до 2559 тис.грн. Поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися у 2021 р. на 82 тис.грн порівняно з 2019 роком.

Показники рентабельності діяльності підприємства свідчать про її зменшення у 2020-2021 рр. Загалом спостерігається негативна динаміка показників рентабельності. Отже, фінансовий стан підприємства визнається незадовільним і робиться негативний висновок про діяльність підприємства.

Чистий дохід на 226 тис.грн. більше від 2019 р. Проте прибуток, починаючи з валового і до чистого, за 2021 рік зменшився. Валовий прибуток зменшився за рахунок збільшення собівартості. Прибуток від операційної діяльності зменшився за рахунок збільшення операційних витрат.

Пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Хованський». Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства реагувати на кризовий стан в країні; вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики ТОВ «Хованський». Вона повинна мати на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект. Теорія та практика державного управління, 2014. Вип.4. С. 165-168.
2. Амосов О. Ю. Управління кадровими ризиками як елемент забезпечення економічної безпеки підприємства. Інфраструктура ринку, 2016. Вип.2. С. 372–376.
3. Бабенко А. Г. Роль матеріальної мотивації у підвищенні продуктивності праці в аграрному секторі. Соціально-трудова відносина: теорія та практика, 2014. № 1. С. 69-76.
4. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон, 2016. № 6 (61). С. 71–75
5. Безтелесна Л. І. Кадрова політика в середній освіті України: оцінка трансформацій. Соціально-трудова відносина: теорія та практика, 2017. № 1. С. 108-117.
6. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика» *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*, 2015. Т. 17, № 4. С. 214-218.
7. Глебова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях, 2015. № 12 (27). С. 159-163.
8. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством . Інвестиції: практика та досвід, 2015. № 20. С. 92-95.
9. Клименко О. В. Кадрова політика в Україні: напрям розвитку та шляхи реалізації. Економіка та держава, 2015. № 12. С. 84-88.
10. Коншин О. В. Кадрова політика в Україні у Європейському вимірі. Публічне право, 2015. № 4. С. 221-228.

11. Кошовий Б. О. Демотивація праці у мотиваційній концепції ієрархії потреб. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2014. № 1. С. 242-246.
12. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навч. Посібник, 2013. Київ: Кондор, 296 с.
13. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.
14. Лукашев С. В. Мотивація працівників фармацевтичної галузі. *Управління розвитком*, 2015. № 2. С. 19-25.
15. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві, 2014. Львів: Світ. 208 с.
16. Молдаван Л. Аграрний сектор: час принципово змінити орієнтири розвитку. *Дзеркало тижня*, 2014. № 26 (806).
17. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія, 2011. Хмельницький : ХНУ, 210 с.
18. Овсяк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку. *Інноваційна економіка*, 2014. № 4. С. 314-318.
19. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання, 2010. № 14. С. 41 .
20. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. *Освіта і бізнес*, 2010. № 16. С. 43-46.
21. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин. *Статистика України*, 2015. №2. С. 40-44.
22. Попадинець І. Р. Мотиваційний потенціал управлінської праці. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015. № 1(2). С. 43-49.
23. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій, 2014. С. 23-35.
24. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. *Проблеми теорії і практики управління*, 2014. №5. С. 14-16.

25. Рашитова Н. Системи добору й підготовки персоналу: закордонний досвід, 2018. Вип. 4 (34). С. 239-242.

26. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, 2015. № 1 (78). С. 139–147.

27. Салова Т.Б. Оцінювання персоналу в системі управління, Національна академія державного управління. *Електронний збірник наукових праць Національної академії державного управління*, 2013, № 2. С.154-159.

28. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств. Проблеми теорії і практики управління, 2014. № 4. С. 71-76.

29. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії*, 2016. С.177-187.

30. Слівінський В. Р. Мотиваційно-ціннісна основа самореалізації працівника. Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України, 2015. Вип. 32. С. 224-235.

31. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. Інвестиції: практика та досвід, 2017. №8. С. 49-50.

32. Толстікова О. В. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства, 2011. № 10. С 25-29.

33. Тужилкіна О. В. Оптимізаційне забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості трудового життя. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2014. № 1. С. 266-271.

34. Тужилкіна О. В. Основні напрями забезпечення ефективної мотивації праці з метою підвищення якості трудового життя. Бізнес Інформ., 2014. № 9. С. 184-189.

35. Чигринець О. А. Застосування мотиваційних систем оплати праці для підвищення продуктивності праці персоналу. *Вісник Національного транспортного університету*, 2013. № 27. С. 402-407.

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