МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту
Кафедра менеджменту

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи магістра
на тему:

«Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства»

Виконав: студент 2 курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Швець І.М. _____

Керівник Колосов А.М._____

Рецензент Штапаук Г.П._____ _____

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі магістра немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань
Швець І.М.._____ _____

Полтава - 2025 року

ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту
Кафедра менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр
Галузь підготовки 07 «Управління та адміністрування»
(шифр і назва)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
к.е.н., доцент Зайцева Л.О.
"____" _____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Швець Ірині Михайлівні

1. Тема роботи: **Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства**
Керівник роботи: Колосов А. М., д.е.н., професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від "___"_____20_____року №___.
2. Строк подання студентом роботи_____
3. Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розділ 1.Теоретичні засади кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства. Розділ 2. Аналіз кадрової політики МП «КОНТАКТ». Розділ 3. Шляхи удосконалення кадрової політики МП «КОНТАКТ».
5. Перелік графічного матеріалу: Рис. 1.1. Цілі й завдання планування потреби в персоналі. Рис. 1.2. Зв'язок оцінки управління персоналом з основними функціями. Рис. 1.3. Основні цілі проведення оцінки персоналу підприємства. Табл. 2.1. Контактна інформація щодо МП «Контакт». Табл. 2.2. Приклади товарів у номенклатурі МП «Контакт». Табл. 2.3.Фінансові показники діяльності МП «Контакт». Табл. 2.4. Критерії віднесення підприємств до різних розмірних категорій за українським законодавством. Табл. 2.5. Організаційна структура МП «Контакт». Табл. 2.6. Вікова структура персоналу МП «Контакт». Табл. 2.7. Освітній рівень працівників МП «Контакт». Табл. 2.8. Показники руху працівників МП «Контакт» у 2022-2024 рр.. Рис. 2.1. Залежність чистого прибутку МП «Контакт» від рівня плинності кадрів (2022-2024 рр.). Табл. 3.1.Результати опитування персоналу МП «Контакт». Табл. 3.2. Фактори та потреби персоналу в додаткових стимулах. Рис. 3.3. Середній рівень заробітної плати у МП «Контакт» та у Полтавській області впродовж 2019-2021 рр., тис. грн.. Табл. 3.4. Ефективність запровадження заходів щодо удосконалення системи кадрового забезпечення МП «Контакт».

Розділ	Прізвище, ініціали та Посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Колосов А. М.		
Розділ 2	Колосов А. М.		
Розділ 3	Колосов А. М.		

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження.	До 1 вересня 2024	
2	Формування тематики дослідження.	10 вересня 2024	
3	Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми дипломної роботи та наукового керівника.	20 вересня 2024	
4	Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за вибраною темою дослідження.	1 жовтня 2024	
5	Подання теоретичної частини дипломної роботи з зазначенням стану вирішення питань за темою та визначення об’єкту, предмету, мети завдань та методів дослідження.	15 жовтня 2024	
6	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини дипломної роботи на друге читання.	1 грудня 2024	
7	Подання практичної частини дипломної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети та напрямків вирішення завдань дипломної роботи.	10 грудня 2024	
8	Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту.	20 грудня 2024	
9	Попередній захист роботи на кафедрі.	За місяць до державної атестації	
10	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту.	За три тижні до державної атестації	
11	Подання дипломної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку та рецензії.	За два тижні до державної атестації	
12	Подання на кафедру остаточного варіанта дипломної роботи, переплетеного та підписаного студентом, науковим керівником і рецензентом.	За десять днів до державної атестації	

Студент _____ _____Швець І.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи____ _____Колосов А. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Р Е Ф Е Р А Т

Текст 98 стор., 4 рис., 12 табл.

Персонал, кадрове забезпечення, управління персоналом, кадровий потенціал, ефективність, розвиток, мотивація, кадровий резерв, оцінка персоналу, навчання персоналу.

Питання удосконалення кадрового забезпечення підприємств набуває особливої актуальності в умовах сучасної конкуренції. Адже ефективне кадрове забезпечення дозволяє не тільки оптимізувати витрати та підвищити продуктивність праці, але й суттєво зменшити плинність персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємства. Для досягнення мети було поставлено завдання: дослідити теоретичні та практичні аспекти кадрового забезпечення, зокрема сутність, значення, сучасний стан та тенденції формування впливу кадрового потенціалу на ефективність діяльності підприємства; провести аналіз кадрового потенціалу МП «Контакт»; розробити напрями та шляхи підвищення ефективності роботи персоналу (мотивація, стимулювання, навчання, підвищення кваліфікації) та провести аналіз економічної ефективності запропонованих заходів.

Розглянуто сучасні методи управління персоналом, зокрема ті, що базуються на використанні інноваційних HR-технологій, цифрових інструментів і програм адаптації працівників до швидких змін у бізнес-середовищі.

Виявлено ключові проблеми, які впливають на ефективність використання людських ресурсів, а також окреслено резерви для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано механізми оцінки компетенцій працівників, програми навчання та підвищення кваліфікації, а також інструменти мотивації, орієнтовані на стимулювання професійного зростання.

Анотація

Магістерська робота присвячена актуальній проблемі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства як ключового фактору його успішної діяльності та конкурентоспроможності. У роботі проаналізовано теоретичні засади управління персоналом, визначено роль і значення кадрового потенціалу в забезпеченні сталого розвитку організації, а також досліджено сучасні підходи до його формування, використання та розвитку.

У рамках дослідження розроблено модель управління розвитком кадрового потенціалу, яка передбачає інтеграцію таких елементів, як планування потреб у персоналі, системи мотивації, навчання та підвищення кваліфікації, а також оцінка ефективності управлінських рішень. Основний акцент зроблено на використанні інноваційних технологій і підходів до управління, зокрема цифровізації HR-процесів, що дозволяє підвищити продуктивність праці та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Практичне значення роботи полягає в розробці рекомендацій для вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства, які спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, розвиток лідерських якостей і формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Ключові слова: персонал, кадрове забезпечення, управління персоналом, кадровий потенціал, ефективність, розвиток, мотивація, кадровий резерв, оцінка персоналу, навчання персоналу.

Abstract

The master's thesis is devoted to the current problem of managing the development of the enterprise's human resources as a key factor in its successful activity and competitiveness. The paper analyzes the theoretical principles of personnel management, determines the role and importance of human resources in ensuring the sustainable development of the organization, and also examines modern approaches to its formation, use and development.

As part of the study, a model of human resources development management was developed, which involves the integration of such elements as planning of personnel needs, motivation systems, training and advanced training, as well as assessing the effectiveness of management decisions. The main emphasis is on the use of innovative technologies and approaches to management, in particular the digitalization of HR processes, which allows to increase labor productivity and adaptability of the enterprise to changes in the external environment.

The practical significance of the work lies in the development of recommendations for improving the enterprise's human resources management system, which are aimed at improving the skills of employees, developing leadership qualities and forming a corporate culture focused on innovation.

Keywords: personnel, staffing, personnel management, personnel potential, efficiency, development, motivation, personnel reserve, personnel evaluation, personnel training.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1. Сутність та значення кадрового забезпечення та кадрових резервів підприємства 10

1.2. Сучасний стан та тенденції формування впливу кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства 23

1.3. Теоретичні засади оцінки впливу кадрового потенціалу підприємства на ефективність його діяльності 28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МП "КОНТАКТ" 37

2.1. Загальна характеристика МП "Контакт" 37

2.2. Формування та управління персоналом в МП «Контакт» 43

2.3. Оцінка та аналіз ефективності системи управління персоналом 50

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МП "КОНТАКТ" 60

3.1. Напрямки розвитку кадрового потенціалу МП «Контакт» 60

3.2. Пропозиції стосовно удосконалення мотивації, заходів з навчання і розвитку персоналу. 70

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів. 82

ВИСНОВКИ 91

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 94

ВСТУП

Останні десятиліття ознаменувалися значними змінами на ринку праці, пов'язаними з цифровою трансформацією. Автоматизація та роботизація виробництва призвели до скорочення попиту на ручну працю і, водночас, створили потребу в нових, висококваліфікованих спеціалістах. Для забезпечення інноваційного розвитку підприємства необхідні фахівці, здатні працювати з великими даними, впроваджувати новітні технології та створювати стартапи в агросекторі.

Недостатня вивченість таких питань, як відтворення кадрового складу, ефективність використання персоналу та вплив кваліфікації працівників на продуктивність, робить актуальним подальше дослідження в цій галузі. Наукова та практична значущість обраної теми полягає у необхідності розробки ефективних механізмів управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Метою даного дослідження є всебічний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів управління кадровим потенціалом на прикладі малого підприємства «Контакт» з метою розробки ефективних рекомендацій щодо його оптимізації.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

1) провести детальний огляд сучасних наукових концепцій кадрового потенціалу, його структури, складових та механізмів формування;

2) визначити ключові показники ефективності використання кадрового потенціалу та методи їх оцінки;

3) проаналізувати сучасні тенденції в управлінні персоналом та їх вплив на процес формування і розвитку кадрового потенціалу підприємств;

4) оцінка кадрової політики, мотивації, навчання та розвитку;

5) аналіз кадрового потенціалу за критеріями: кваліфікація, досвід, мотивація, лояльність;

6) виявлення сильних і слабких сторін, визначення проблем.

Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим

потенціалом:

1) сформувати пропозиції щодо оптимізації процесів відбору, підбору та адаптації персоналу;

2) розробити систему мотивації працівників, спрямовану на підвищення їхньої залученості та продуктивності;

3) створити ефективну систему навчання і розвитку персоналу, що дозволить забезпечити його постійне професійне зростання;

4) розробити систему оцінки ефективності використання кадрового потенціалу та механізми зворотного зв'язку.

Об'єктом дослідження є процеси відтворення і використання кадрового потенціалу МП «Контакт». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності відтворення та використання кадрового потенціалу МП «Контакт».

Дослідження базується на системному підході, що дозволяє інтегрувати різноманітні теоретичні концепції та емпіричні дані. Новизна дослідження полягає у застосуванні сучасних методів аналізу та моделювання для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу в умовах цифровізації. Теоретичною основою дослідження слугують праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі управління персоналом

Для проведення дослідження було використано широкий спектр методів наукового пізнання. Зокрема:

1) загальнонаукові методи: абстрактно-логічний аналіз, системний аналіз, метод наукового узагальнення. Вони дозволили сформулювати теоретичну основу дослідження, визначити ключові поняття та категорії, а також виявити загальні закономірності розвитку економічних процесів у досліджуваній сфері;

2) спеціальні методи економічних досліджень: монографічний метод забезпечив глибоке вивчення окремих аспектів проблеми, розрахунково-конструктивний метод дозволив розробити моделі економічних процесів та спрогнозувати їх розвиток, оцінно-ситуаційний аналіз дав змогу оцінити якісні характеристики досліджуваних явищ;

3) статистичні методи: анкетування, графічний метод, факторний аналіз, метод групування. Ці методи дозволили зібрати та обробити емпіричні дані, виявити тенденції та закономірності, а також оцінити вплив різних факторів на досліджувані показники. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність малого бізнесу, офіційні дані Полтавської обласної державної адміністрації, матеріали Державної служби статистики України, інформація від Полтавського обласного центру зайнятості, фінансові та статистичні звіти підприємства, наукові праці українських та зарубіжних дослідників у сфері економіки та управління малими підприємствами, а також інтернет-ресурси, що надають актуальні дані про розвиток малого бізнесу в регіоні.

До основних результатів магістерської роботи, що відображають наукову новизну, розкривають зміст дослідження та виносяться на захист, належать такі:

Удосконалено:

1) підхід до трактування поняття «кадровий потенціал», яке запропоновано розглядати на трьох рівнях: особистісному, підприємства та галузі, з урахуванням рівня розвитку підприємств та соціально-економічних умов на сільських територіях;

2) обґрунтовано залежність між зростанням продуктивності праці та збільшенням частки кваліфікованої праці. Доведено, що така праця змінює структуру кадрів, підвищує освітній рівень працівників і безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій, що обґрунтовують шляхи підвищення ефективності формування, відтворення, оцінки та використання кадрового потенціалу на підприємстві «Контакт». Наукові положення магістерської роботи адаптовано до формату методичних рекомендацій, які можуть бути впроваджені у господарську діяльність МП «Контакт».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення кадрового забезпечення та кадрових резервів підприємства

Сучасні реалії стрімкого розвитку технологій, глобалізації та змін у світовій економіці диктують необхідність постійного оновлення знань, умінь та компетенцій на всіх рівнях – від окремої особистості до підприємств і держави в цілому. Особливе значення ці процеси мають для промисловості, який є основою продовольчої безпеки та важливим чинником економічної стабільності багатьох країн.

Виробництво потребує не лише впровадження сучасних технологій, але й ефективної роботи кваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до нових умов та впроваджувати інноваційні рішення. Це зумовлює актуальність систематичних наукових досліджень, спрямованих на формування та розвиток кадрового потенціалу, який може забезпечити конкурентоспроможність і сталий розвиток галузі [18].

Проблематика формування кадрового потенціалу включає кілька ключових аспектів:

1) освіта та професійна підготовка. Необхідність створення сучасних освітніх програм, які відповідають вимогам ринку праці, із акцентом на міждисциплінарний підхід та розвиток практичних навичок;

2) підвищення кваліфікації та перепідготовка. Система навчання протягом життя стає критично важливою для забезпечення адаптивності кадрів до змінюваних умов;

3) наукові дослідження та інновації. Наука відіграє ключову роль у розробці рішень, які підвищують продуктивність та екологічність агровиробництва;

4) інтеграція освіти, науки та виробництва. Співпраця між освітніми

установами, науковими інститутами та підприємствами забезпечує швидке впровадження інновацій у практичну діяльність.

Сучасні виклики, зокрема швидкий розвиток технологій, глобалізація, зміни в економіці та зростання вимог до ефективності виробництва, висувають високі вимоги до кадрового потенціалу в промисловості. Це стосується як аграрного сектора, так і інших галузей економіки, що залежать від кваліфікованих працівників, здатних адаптуватися до нових умов, приймати інноваційні рішення та забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність виробництва [33].

У цих умовах стає критично важливою розробка і впровадження комплексного підходу до розвитку кадрового потенціалу. Такий підхід має враховувати кілька ключових складових.

1. Освіта та навчання. Розвиток системи освіти, яка відповідає викликам сучасного світу, є основою підготовки кваліфікованих кадрів. Це включає оновлення навчальних програм, інтеграцію новітніх технологій у навчальний процес і посилення практичної складової освіти. Особливий акцент має бути зроблено на STEM-напрямах (наука, технології, інженерія, математика), які визначають прогрес у промисловості.

2. Наукові дослідження та інновації. Ефективне функціонування галузей промисловості неможливе без тісного зв’язку з науковими дослідженнями. Наука не лише генерує нові знання, а й забезпечує розробку технологій, що підвищують продуктивність праці та дозволяють ефективніше використовувати ресурси. 3.

3. Підвищення кваліфікації та безперервне навчання. У світі, де технології швидко змінюються, навчання протягом життя стає необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності працівників. Організація програм підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів має стати пріоритетом для промислових підприємств.

4. Управління кадрами. Ефективне управління людськими ресурсами є не менш важливим аспектом. Це включає створення сприятливих умов праці, мотивацію працівників до професійного розвитку та підтримку інноваційного мислення на всіх рівнях організації.

5. Інтеграція освіти, науки та виробництва. Тісна співпраця між освітніми установами, науковими інститутами та промисловими підприємствами дозволяє швидко впроваджувати інновації, підвищуючи ефективність виробництва та рівень підготовки працівників [47].

Сучасний бізнес несе відповідальність не лише перед акціонерами, а й перед суспільством в цілому. Інвестуючи в розвиток людського капіталу, підприємства сприяють не лише власному успіху, а й вирішенню соціальних проблем. Синергія науки, освіти та інновацій, поєднана з ефективним управлінням персоналом, дозволяє створити таку модель розвитку, яка буде відповідати як економічним, так і соціальним потребам суспільства.

Ефективне управління персоналом передбачає не лише пошук нових співробітників, але й системну роботу з існуючим персоналом. Виявлення та розвиток потенціалу працівників, створення сприятливих умов праці та побудова системи мотивації – це складові комплексного підходу, який дозволяє створити сильну, згуртовану команду та забезпечити стабільний розвиток компанії [12].

Управління персоналом – це стратегічна функція, що інтегрується в загальну бізнес-стратегію компанії. Воно охоплює широкий спектр заходів: від планування потреб у персоналі до розвитку лідерських якостей. Завдяки використанню сучасних HR-технологій та впровадженню індивідуальних програм розвитку, управління персоналом дозволяє не тільки залучати та утримувати талановитих співробітників, але й створювати сприятливу атмосферу для їхньої творчості та інновацій.

У сучасному бізнес-середовищі традиційне уявлення про максимізацію прибутку як основну мету компанії зазнало значних змін. Розвиток нових теорій управління персоналом акцентує увагу на важливості соціальних аспектів діяльності підприємств. Таке переосмислення підходів обумовлене усвідомленням того, що задоволення потреб працівників, їхній розвиток та добробут безпосередньо впливають на ефективність бізнесу [2].

Сьогодні компанії все більше враховують фактори, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю. Замислюючись над своїми діями,

підприємства починають усвідомлювати, що підтримка соціальних ініціатив, етичні практики та дотримання принципів справедливості не лише формують позитивний імідж, але й підвищують лояльність працівників і споживачів. Це, у свою чергу, веде до стабільності та стійкого розвитку.

Таким чином, сучасні організації знаходять баланс між економічними та соціальними аспектами, адже лише комплексний підхід дозволяє досягти довготривалого успіху. Інвестування в людський капітал та активна участь у соціальному житті стають важливими складовими конкурентоспроможності [10].

Кадрове забезпечення підприємства ґрунтується на таких принципах:

1) принцип підбору персоналу за професійними і особистими якостями;

2) принцип наступності: поєднання в колективі досвідчених і молодих працівників;

3) принцип кар'єрного та професійного просування на основі об'єктивних критеріїв оцінки роботи й забезпечення можливостей для розвитку;

4) принцип відкритого конкурсу: компанія, яка прагне створити потужний кадровий потенціал, має стимулювати конкуренцію між кандидатами на керівні посади;

5) принцип поєднання довіри до співробітників із контролем виконання доручень;

6) принцип відповідності: завдання мають відповідати можливостям та здібностям працівника;

7) принцип автоматичної заміни відсутнього співробітника відповідно до посадових інструкцій;

8) принцип підвищення кваліфікації;

9) принцип правової захищеності: усі кадрові рішення повинні базуватися на чинному законодавстві [3].

Кадрове забезпечення є одним із найважливіших аспектів функціонування будь-якого підприємства. Системний підхід до управління персоналом передбачає координацію всіх елементів, пов’язаних із формуванням і розвитком кадрового потенціалу. Це включає в себе процеси найму, розстановки керівних кадрів,

підготовки та підвищення кваліфікації, а також відбору і працевлаштування працівників.

Перш за все, найм співробітників повинен базуватися на чітких потребах підприємства. Визначення кваліфікаційних вимог та компетенцій є критично важливим для підбору кандидатів, які здатні ефективно виконувати покладені на них завдання. На цьому етапі важливо використовувати сучасні методи відбору, що дозволяють оцінити не лише професійні знання, а й особистісні якості претендентів.

Наступним етапом є розстановка керівних кадрів. Це стратегічне завдання, що передбачає якісний аналіз управлінського потенціалу організації. Від ефективності управлінської команди залежить загальний успіх підприємства, тому важливо забезпечити оптимальне поєднання досвіду, вміння і особистісних рис в керівництві [20].

Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів становлять невід’ємну частину системного підходу. Інвестування в розвиток працівників не лише підвищує їх професійний рівень, а й створює позитивний імідж підприємства, що сприяє залученню талановитих фахівців. Навчання та розвиток повинні бути постійним процесом, що відповідає вимогам ринку та технологічним новаціям.

Таким чином, системний підхід до кадрового забезпечення підприємства дозволяє ефективно інтегрувати всі етапи управління персоналом, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Впровадження такого підходу забезпечує не лише виконання кваліфікаційних норм, а й створює базу для стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку [15].

Взаємозв’язок кадрового забезпечення з фінансовою підсистемою дає змогу належно оцінити затрати на персонал та оптимізувати їх, відповідно до фінансових можливостей організації. Інноваційна складова кадрів відіграє значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії, оскільки належно підготовлений персонал стане двигуном впровадження нововведень.

Система управління персоналом також тісно пов'язана з інвестиційною підсистемою, оскільки вкладання в навчання та розвиток кадрів приносить

довгострокову вигоду. Стратегічне планування організації не може бути успішним без належної кадрової бази, адже саме людський ресурс визначає здатність до реалізації стратегічних цілей [43].

Виробнича та збутова підсистеми вимагають ефективного управління персоналом для забезпечення стабільної роботи підприємства та досягнення поставлених результатів. Кваліфікація робітників впливає на якість продукції, а відповідальні продавці формують імідж компанії на ринках.

Управління людськими ресурсами здійснюється за допомогою спеціальних методів, які поділяються на такі основні групи:

1) організаційно-розпорядчі методи, що базуються на прямих директивних вказівках;

2) економічні методи, засновані на економічних стимулах;

3) соціально-психологічні методи, що використовуються для підвищення соціальної активності працівників [40].

Існує три типи впливу на колектив або окрему особу, які передбачають певний ступінь підпорядкування:

1) вимушене або нав’язане ззовні (супроводжується почуттям залежності та сприймається як тиск згори);

2) пасивне (відчуття полегшення, викликане звільненням від необхідності самостійно приймати рішення);

3) внутрішньо обґрунтоване й усвідомлене підпорядкування [5].

Управління персоналом є важливою складовою ефективності організації. Однією з проблем, з якою стикаються компанії, є пасивність працівників, яка може бути результатом різних прямих чинників, таких як монотонність роботи, відсутність чіткого зворотного зв'язку або недостатня мотивація. Такі чинники можуть викликати прихований опір, що негативно впливає на продуктивність та загальний моральний клімат у колективі.

В умовах сучасного бізнес-середовища, для подолання цих викликів, необхідно застосовувати непрямі методи впливу на персонал. Зокрема, фокусування на постановці завдань і створенні стимулюючих умов для

працівників може суттєво змінити їхній підхід до виконання обов'язків. Ясно сформульовані цілі, їхнє звучання у разі досягнення, а також відкритість до нових ідей можуть покращити залученість і зменшити рівень пасивності [11].

Крім того, планування та аналіз виконаної роботи є невід'ємними складовими управлінських процесів, які дозволяють не лише оцінити результати, але і виявити потенційні проблеми на ранній стадії. Важливо також забезпечити економічну самостійність працівників, надати їм можливість впливати на фінансові результати своїх дій. Це не лише підвищує відповідальність, але і стимулює більше активне включення у робочий процес.

Концепція кадрового забезпечення підприємства є невід'ємною частиною управлінського процесу, адже вона відображає інтеграцію соціально-економічних аспектів, які впливають на ефективність функціонування організації. Ця концепція не лише враховує потреби підприємства, але й зосереджується на людському капіталі, що є ключовим ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності і стійкості бізнесу [6].

Методологічні основи кадрового забезпечення мають універсальний характер, що дозволяє їх використовувати в різнопланових організаційних структурах — від державних установ до комерційних підприємств. Це підкреслює важливість адаптації управлінських практик залежно від специфіки організації, але водночас сприяє формуванню спільних принципів, які можуть бути застосовані у будь-якому контексті.

Ключовим елементом цієї системи є побудова ефективної системи управління персоналом, що включає в себе підбір, навчання, розвиток та мотивацію працівників. Завдяки цьому підходу, підприємство може не лише оптимізувати використання людського капіталу, а й сприяти покращенню соціально-економічного середовища, що безпосередньо впливає на результати його діяльності [17].

Таким чином, розуміння та реалізація концепції кадрового забезпечення є критично важливими для досягнення успіху в управлінні підприємством і сприяють стійкому розвитку організації в умовах змінного ринку.

Система управління персоналом підприємства спрямована на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих співробітників.

Ключові напрямки роботи з персоналом:

1) залучення талантів: компанія активно шукає як досвідчених фахівців, так і молодих перспективних кандидатів з потенціалом для зростання;

2) розвиток компетенцій: ми інвестуємо в розвиток наших співробітників, надаючи можливості для навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання;

3) створення кар'єрних траєкторій: кожен співробітник має можливість будувати свою кар'єру в компанії, реалізуючи свій потенціал [7].

Вибір підходу залежить від професійних вимог посади: якщо основними є професійні якості, краще наймати готових фахівців; якщо ж важливішими є особистісні риси, варто обирати кандидатів із потенціалом.

Процес найму залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників підприємства. Основні фактори, що впливають на залучення персоналу:

1) стратегія розвитку підприємства.

2) типи спільної діяльності.

3) концепції управління персоналом.

4) тип кадрової політики.

5) стадія життєвого циклу підприємства.

6) стан ринку праці:

надлишок фахівців – підвищення вимог до кандидатів.

нестача фахівців – зниження вимог до претендентів (перевірка відповідності);

7) законодавчі та нормативні обмеження [38].

У всіх країнах при наймі діють заборони на дискримінацію або надання переваги за такими ознаками:

соціальне походження;

релігійні переконання;

національна приналежність;

стать;

вік;

участь у політичній або профспілковій діяльності.

8) Національні особливості.

Оформлення найму є важливим етапом у процесі залучення нового співробітника. Відповідно до законодавства, це відбувається шляхом укладання трудового договору або контракту, який регламентує права та обов’язки сторін, а також умови праці. Крім того, видача наказу про прийом на роботу є обов'язковою процедурою, що підтверджує факт укладання трудового договору і фіксує всі важливі деталі, такі як дата виходу працівника на роботу, посада та умови праці.

Систематичне удосконалення навичок та вмінь співробітників є необхідною умовою для виконання завдань, які мають критичне значення для компанії. Професійний розвиток дозволяє співробітникам адаптуватися до змін в умовах ринку та технологіях, що в свою чергу підвищує їхню продуктивність і якість роботи. Інвестуючи у навчання, організації отримують можливість максимально використовувати потенціал своїх працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу [8].

Створення програми розвитку працівників також покращує їхню мотивацію та задоволеність від роботи. Організації, які інвестують у навчання і кар'єрне зростання своїх співробітників, здатні сформувати лояльний колектив, в якому працівники відчувають свою цінність і можливість самореалізації.

Необхідність формування довгострокового кадрового потенціалу стає очевидною в умовах швидких змін на ринку праці. Ті підприємства, які зможуть адаптуватись до цих умов, зможуть не лише вижити, але й розвиватись, отримуючи конкурентні переваги завдяки професійному і мотивованому персоналу. Як наслідок, стратегічний підхід до розвитку талантів стає невід'ємною частиною сучасного управлінського процесу.

Процес управління людськими ресурсами в сучасних компаніях є важливим інструментом для досягнення соціально-економічного зростання та ефективності організації. Хоча на перший погляд цей процес може виглядати складним, він

відкриває численні можливості для реалізації кадрового потенціалу співробітників, що є ключем до успішного функціонування компанії [24].

Однією з основних переваг системного підходу до управління персоналом є здатність утримувати талановитих працівників. Завдяки належному розвитку та мотивації співробітників, компанії можуть запобігти втраті цінних кадрів, що негативно впливає на їх продуктивність і репутацію. Підвищення кваліфікації персоналу є ще одним важливим аспектом, що забезпечує конкурентоспроможність та інноваційність організації.

Сприятливий психологічний клімат в компанії стає необхідною умовою для прискорення розвитку обдарованих співробітників. Коли працівники відчувають підтримку та можливість для творчого самовираження, це стимулює їх досягати нових висот і приносити більшу користь компанії. Крім того, надання нових можливостей для кар'єрного зростання є важливим соціальним фактором розвитку, що підвищує задоволеність працівників.

Економічна вигода від розвитку персоналу виходить далеко за межі фінансової складової. Інвестуючи в навчання та розвиток своїх співробітників, компанії демонструють свою зацікавленість у їхньому професійному зростанні. Це підвищує мотивацію персоналу, зміцнює корпоративну культуру та сприяє досягненню стратегічних цілей компанії [42].

Управлінська складова підприємства відіграє вирішальну роль у його загальному успіху, адже ефективне управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зокрема людського потенціалу. Керівники успішних компаній постійно підкреслюють, що головним активом організації є саме люди. У цьому контексті важливо відзначити, що наявність ідеї, новітніх технологій та позитивного зовнішнього середовища безпосередньо не гарантує високій ефективності. Вона значною мірою залежить від підготовленості та мотивації співробітників.

Практика показує, що людські ресурси є невід'ємною частиною розвитку організації. Кваліфіковані співробітники можуть не лише реалізувати інноваційні ідеї, а й адаптувати їх до вимог ринку, чинити позитивний вплив на корпоративну

культуру та формувати лояльність клієнтів. Таким чином, управлінське вдосконалення має зосереджуватися на розвитку кадрового потенціалу, що дозволяє підвищувати продуктивність праці та покращувати якість продуктів і послуг [9].

Розвиток кадрового потенціалу стримується низкою взаємопов'язаних проблем. Нестача фінансування, скорочення бюджетів на навчання, а також масові звільнення кваліфікованих працівників створюють складну ситуацію, яка негативно впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємств.

Сучасний бізнес несе значну соціальну відповідальність. Компанії повинні не лише прагнути до прибутку, але й дбати про своїх співробітників та суспільство в цілому. Створення сприятливих умов праці, забезпечення гідної заробітної плати та інвестиції в розвиток персоналу – це невід'ємна частина соціальної відповідальності бізнесу.

Планування потреб у персоналі здійснюється з урахуванням різних часових горизонтів:

Короткострокове планування (до 1 року): оперативне реагування на поточні зміни, заповнення вакансій.

Середньострокове планування (3-5 років): розробка стратегії розвитку персоналу, підготовка до майбутніх змін.

Довгострокове планування (понад 5 років): визначення загальних напрямків розвитку компанії та відповідних потреб у персоналі [41].

Крім кількісних показників (чисельність, плинність), при формуванні кадрового складу підприємства велике значення мають якісні характеристики персоналу. Зокрема, аналізується:

1) вікова та гендерна структура: співвідношення працівників різних вікових груп та статей.

2) кваліфікаційна структура: рівень освіти, наявність професійних сертифікатів, досвід роботи.

3) відповідність кваліфікації вимогам роботи: наскільки знання та

навички працівників відповідають вимогам їхніх посадових обов'язків [29].

Для визначення кількісної потреби в персоналі застосовується комплекс методів, що враховують специфіку діяльності підприємства. Найпоширенішими є:

1) розрахунок за трудомісткістю: визначення необхідної кількості працівників на основі обсягу роботи та трудових норм;

2) розрахунок за нормами обслуговування: встановлення кількості працівників, необхідних для обслуговування певного об'єкта чи процесу;

3) розрахунок за робочими місцями: визначення кількості працівників на кожне робоче місце з урахуванням його завантаженості;

4) статистичні методи: використання статистичних моделей для прогнозування потреби в персоналі на основі історичних даних;

5) експертні оцінки: залучення фахівців для оцінки потреб у персоналі на основі їхнього досвіду та знань [45].

Планування потреб у персоналі охоплює всі рівні управління – від стратегічного до оперативного. Стратегічне планування визначає загальні напрямки розвитку персоналу, а оперативне – конкретні заходи для їх реалізації. Ефективне планування персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Кадрове планування виступає ключовим елементом кадрової стратегії підприємства, котрий, з контролем, оцінкою та аналізом, формує цілісну систему управління персоналом. Ефективно організовані робочі місця повинні надавати працівникам можливість реалізовувати свої здібності, підвищувати продуктивність праці, а також відповідати вимогам щодо створення комфортних умов роботи та забезпечення стабільної зайнятості.

Кадровий резерв – це стратегічний ресурс організації, що складається з талановитих співробітників, які відповідають вимогам до лідерських позицій. Ці працівники проходять спеціальний відбір та розвиток, спрямовані на формування необхідних компетенцій для успішного виконання керівних функцій. Створення кадрового резерву дозволяє забезпечити безперервність управління, підвищити

ефективність роботи компанії та сприяти розвитку людського капіталу.

Виділяють два основних типи кадрового резерву: зовнішній та внутрішній. Внутрішній резерв складається з працівників, які мають бажання та потенціал для переходу на нові посади або розвитку необхідних компетенцій. Список вакансій, з яких можуть бути обрані кандидати, розробляється на основі аналізу проблемних позицій та стратегічних цілей підприємства. Зовнішній кадровий резерв формується за ініціативою керівництва, що забезпечує залучення кандидатів ззовні на відкриті вакансії, що сприяє зміцненню команди та реалізації нових бізнес-стратегій [36].

Створення кадрового резерву – це стратегічний інструмент, спрямований на розвиток людського капіталу та забезпечення стабільності бізнесу. Резерв дозволяє:

1) оцінити та розвинути потенціал співробітників: виявити та підготувати талановитих лідерів;

2) забезпечити безперервність бізнес-процесів: швидко заповнювати вакансії та мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною персоналу;

3) підвищити мотивацію та лояльність співробітників: створити перспективи кар'єрного зростання та розвитку;

4) зменшити витрати на підбір персоналу: використовувати внутрішні ресурси компанії;

5) поліпшити якість прийняття управлінських рішень: залучати до процесу прийняття рішень талановитих співробітників з різними поглядами [21].

Отже, ефективне кадрове забезпечення виступає ключовим чинником, що визначає успішність господарської діяльності підприємства. Постійний розвиток і навчання персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці, забезпечуючи конкурентоспроможність організації. З метою запобігання дефіциту кадрів, підприємства повинні заздалегідь формувати кадровий резерв, до якого можуть входити як діючі співробітники, так і потенційні кандидати на вакантні посади. Цей стратегічний підхід дозволяє підприємству мати в наявності кваліфікованих працівників, які відповідають його вимогам та потребам.

1.2. Сучасний стан та тенденції формування впливу кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Без можливості для працівників реалізувати свій потенціал компанія не зможе досягти успіху. Завдання керівника – створити середовище, яке сприятиме розвитку та самореалізації співробітників. Позитивний психологічний клімат, де цінується ініціатива та креативність, є потужним стимулом для праці. Хоча фінансові стимули важливі, не менш значущим є розвиток професійних навичок та формування лояльності до компанії. Ефективне управління персоналом передбачає створення умов для безперервного навчання, кар'єрного зростання та розвитку кожного співробітника

Ефективність функціонування будь-якої організації безпосередньо пов'язана з раціональним використанням різноманітних ресурсів, зокрема, матеріальних, фінансових, природних та трудових. У зв'язку з цим, роль персоналу в забезпеченні високої продуктивності господарської діяльності є надзвичайно важливою і не викликає жодних сумнівів. Проте для досягнення оптимального використання людських ресурсів підприємству необхідно впровадити ефективну систему управління. У процесі розробки алгоритму управлінських дій важливо звернути увагу на концепцію «довгострокового кадрового потенціалу», яка охоплює тих працівників, що мають необхідні навички та компетенції для вирішення завдань, спрямованих на розвиток виробництва. В рамках цього поняття можна виділити дві основні складові: поточний кадровий потенціал, що характеризує наявний контингент працівників підприємства, та цільовий накопичувальний потенціал, який має на увазі розвиток і підготовку кадрів відповідно до стратегічних цілей та вимог організації.

Поточний кадровий потенціал складається з працівників, які виконують основні виробничі операції та забезпечують стабільність щоденних функцій підприємства. Він відіграє вирішальну роль у підтримці безперервності виробничих процесів. Натомість, цільовий накопичувальний кадровий потенціал орієнтований на стратегічний розвиток компанії, включаючи розширення

виробництва та підвищення конкурентоспроможності. Цей резерв формує основу для майбутніх досягнень і вимагає системного підходу до управління, що включає ідентифікацію ключових талантів, розвиток їхніх навичок та використання інноваційних методів управління. Таким чином, стратегічне планування кадрового потенціалу є критично важливим для стійкого розвитку організації [23].

Ключовим принципом формування кадрового потенціалу є орієнтація на професійні характеристики працівника. Зосередження на здібностях, що забезпечують високу ефективність, надає підприємству стратегічну перевагу. Унікальний кадровий склад, що перевищує конкурентів за професіоналізмом і креативністю, дозволяє не лише підвищити якість продукції/послуг, а й забезпечити швидку адаптацію до змін та довгострокову рентабельність.

Ринкова ситуація є одним з ключових зовнішніх факторів, що впливають на формування кадрового потенціалу підприємства. Динаміка попиту та пропозиції на ринку праці, рівень конкуренції, технологічні зміни – все це визначає потреби підприємства у кадрах та вимагає відповідної адаптації кадрової політики.

З переходом до ринку вітчизняні підприємства адаптували свої підходи до формування кадрового потенціалу. Відійшовши від жорстких адміністративних методів, компанії все більше орієнтуються на ринкові принципи та індивідуальні потреби працівників. У сучасних умовах кадри є не лише ресурсом, а й рушійною силою розвитку підприємства.

Ефективна система управління кадрами повинна націлити кожного працівника на усвідомлення значення споживача та кінцевого результату діяльності підприємства, сприяючи формуванню ініціативних, висококваліфікованих і продуктивних співробітників. Будь-які зміни на ринку товарів чи робочої сили мають відображатися в процесах формування та використання кадрів. У сучасних умовах для підприємств надзвичайно важливо зберігати, розвивати та максимально ефективно використовувати наявні кадри, а також забезпечити приплив молодих, ініціативних і кваліфікованих працівників з доступних трудових ресурсів [13].

Поняття "мотивація" тісно пов'язане з поняттям "потреба". За класифікацією

Маслоу, існують різні рівні потреб, від фізіологічних до потреб самореалізації. Розуміння цих рівнів допомагає зрозуміти, що мотивує людей на робочому місці. "Людський фактор" підкреслює, що кожен працівник – це унікальна особистість зі своїми цінностями та мотиваторами. Ефективне управління персоналом передбачає створення таких умов праці, які б задовольняли потреби працівників на різних рівнях.

Критерії відбору співробітників до кадрового резерву:

1) професійні компетенції: наявність необхідних знань, умінь та досвіду для успішного виконання роботи;

2) потенціал для розвитку: здатність до навчання, зростання та прийняття нових викликів;

3) цінності компанії: співпадіння цінностей кандидата з цінностями компанії;

4) різноманітність: представники різних культур, досвіду та поглядів сприяють інноваційність та розвитку компанії.

5) інклюзивність: здатність працювати в різноманітному колективі та сприяти створенню інклюзивної атмосфери;

6) результати роботи: досягнення поставлених цілей та внесок у розвиток компанії;

7) лідерські якості: для керівних позицій важливі лідерські якості, здатність мотивувати команду та вести за собою [30].

Список критеріїв не є вичерпним, і кожна компанія може його доповнювати або скорочувати залежно від завдань, які потрібно вирішити за допомогою кадрового резерву. Формування списку кандидатів ґрунтується на таких принципах:

1) потреби бізнесу: визначення навичок і компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії;

2) індивідуальний потенціал: оцінка не лише поточних досягнень, а й потенціалу для подальшого розвитку;

3) мотивація: залучення кандидатів, які прагнуть професійного

зростання та розвитку кар'єри;

4) різноманітність: формування резерву, який відображає різноманітність компанії за гендерною, віковою та іншими ознаками;

5) прозорість: забезпечення прозорого та справедливого процесу відбору;

6) розвиток: створення системи підтримки та розвитку кандидатів, включених до резерву.

Формування кадрового резерву – це стратегічний процес, який передбачає виявлення та розвиток потенційних лідерів компанії. Цей процес є спільним завданням як керівництва, так і кадрової служби.

Існують два основні підходи до формування кадрового резерву:

1) прогнозний: заснований на аналізі майбутніх потреб компанії. Складається прогноз можливих змін в організаційній структурі, і на його основі формується резерв для заміщення вакантних посад у середньостроковій перспективі (1-3 роки);

2) стратегічний: орієнтований на розвиток компанії. Формується резерв для всіх ключових позицій, незалежно від наявності вакансій на даний момент. Це дозволяє забезпечити безперервність бізнесу та швидку адаптацію до змін [27].

Принципи роботи з кадровим резервом включають:

1) принцип гласності: інформація про вакантні посади та можливі кандидати з кадрового резерву повинна бути доступною та відкритою;

2) принцип конкуренції: конкуренція є ключовим принципом формування кадрового резерву. Для кожної керівної позиції має бути принаймні 2, а краще 3 кандидати;

3) принцип активності: успішне та ефективне формування кадрового резерву вимагає, щоб усі залучені працівники проявляли ініціативу та активно брали участь у цьому процесі.

Процес формування кадрового потенціалу підприємства включає кілька етапів. Першим кроком є висунення кандидатів на ключові посади відповідно до встановлених критеріїв і принципів, серед яких враховуються вік, трудовий стаж,

освіта, знання та психологічні особливості. Відповідальність за висунення кандидатів покладається на безпосередніх керівників або працівників кадрової служби. Крім того, можливе само висування, коли працівник пропонує свою кандидатуру.

Другим кроком є складання попередніх списків кандидатів: на цьому етапі здійснюється початковий відбір кандидатів на основі аналізу їхніх досягнень та потенціалу. Вивчаються освітні документи, досвід роботи, результати попередніх оцінювань та інші релевантні дані. Списки формуються за участю як кадрової служби, так і безпосередніх керівників.

Третій крок- це ідентифікація сильних сторін та зон розвитку: за допомогою психологічних методів (інтерв'ю, тестування, ділових ігор) виявляються сильні сторони та потенційні зони розвитку кожного кандидата. Ця інформація використовується для розробки індивідуальних планів розвитку, спрямованих на підвищення їхньої готовності до виконання більш складних завдань [22].

До четвертого кроку відноситься розробка індивідуальних планів розвитку: після формування остаточного списку кадрового резерву для кожного кандидата розробляється індивідуальний план розвитку, який включає заходи, необхідні для підвищення його кваліфікації та готовності до зайняття резервованої посади.

П’ятим кроком є офіційне оформлення: формується наказ генерального директора про затвердження списку співробітників, включених до кадрового резерву компанії. Цей документ є підтвердженням офіційного статусу кандидатів та початком їх участі в програмі розвитку.

Завдання розвитку кадрового резерву:

1) підвищення ефективності роботи: забезпечення компанії кадрами, здатними швидко адаптуватися до змін і вирішувати складні завдання.

2) зменшення ризиків, пов'язаних зі зміною персоналу: підготовка готових заміни для ключових позицій.

З метою розвитку необхідних компетенцій для кожного співробітника розробляється індивідуальний план розвитку. План передбачає:

1) теоретичну підготовку: участь у навчальних програмах, спрямованих

на підвищення знань та навичок у відповідній галузі;

2) практичне застосування знань: виконання реальних завдань, участь у проектах, ротацію на інші позиції;

3) отримання зворотного зв'язку: регулярна оцінка результатів навчання та внесення коректив у план розвитку [44].

Отже, безперебійна робота підприємства та його розвиток безпосередньо залежать від наявності кваліфікованого персоналу. Формування кадрового потенціалу – це процес постійного розвитку та адаптації співробітників до вимог сучасного бізнесу.

1.3. Теоретичні засади оцінки впливу кадрового потенціалу підприємства на ефективність його діяльності

Кадровий потенціал є ключовим чинником підвищення соціально-економічної ефективності праці в будь-якій ринковій економіці. Він істотно впливає на ставлення працівників до соціально-економічної стратегії та тактики підприємства, а також на їх оцінку рівня добробуту і перспектив покращення якості життя. Оскільки ефективне управління кадровим потенціалом є однією з головних характеристик розвитку підприємства, пошук шляхів його підвищення є важливим завданням.

Сучасне управління полягає в умінні якісно організовувати роботу співробітників як єдину систему, що дозволяє досягати цілей ефективного розвитку компанії. Кадровий потенціал є основою функціонування компанії як у теперішньому, так і в майбутньому, тому важливо забезпечити зростання продуктивності та соціально-економічної ефективності праці. У сучасних ринкових умовах топ-менеджер успішної компанії повинен мати відповідні інструменти управління та розвивати методи підвищення потенціалу своїх працівників, враховуючи їх професійну підготовку та досвід.

Здатність працівників вирішувати актуальні та перспективні завдання відображає їхній потенціал, який визначається чисельністю персоналу, рівнем

освіти, особистісними якостями, професійно-кваліфікаційною та статево-віковою структурою, а також характеристиками трудової та творчої активності. Рівень розвитку трудового потенціалу колективу суттєво впливає на обсяг і своєчасність виконання поставлених завдань, впровадження новітніх технологій і, як наслідок, на інноваційність продукції та послуг, їх затребуваність, обсяги виробництва, собівартість та прибуток, а також інші важливі економічні показники.

Планування кадрового потенціалу є першим кроком у кадровому плануванні. Воно ґрунтується на інформації про обсяг робіт, заплановані робочі місця у штатному розписі та план заміщення вакантних посад. Цілі та завдання, пов'язані з плануванням потреби підприємства у персоналі для формування кадрового потенціалу, представлені на рис. 1.1. Потреба підприємства в робочій силі з'являється під впливом різноманітних факторів, які можна розділити на внутрішні (внутрішньо-організаційні) та зовнішні.

Рис. 1.1. Цілі й завдання планування потреби в персоналі [34]

До внутрішньо організаційних факторів належать:

1) мета підприємства, яка може включати виробництво нової продукції, освоєння нових ринків, диверсифікацію виробництва або злиття з іншими підприємствами;

2) рух кадрів, включаючи звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки та тимчасову непрацездатність;

3) регулювання робочого часу і відпусток, зокрема тривалість змін та надання додаткових відпусток;

4) профілі кваліфікації співробітників;

5) задоволення потреб і інтересів працівників, які впливають на продуктивність [39].

Наведені фактори можуть спричинити як збільшення, так і зменшення потреби в персоналі. Для ефективної роботи сучасних методів формування кадрового потенціалу підприємства та успішного пошуку кваліфікованих фахівців важливо дотримуватись наступного алгоритму дій:

1) визначення потреб: оцінка співробітників є важливим етапом у вирішенні бізнес-завдань. Перш ніж почати, необхідно зрозуміти, які цілі стоять перед компанією, та який внесок повинні зробити оцінювані фахівці для досягнення цих цілей.

2) визначення вимог до якостей співробітників: необхідно з’ясувати, якими компетенціями мають володіти фахівці для виконання покладених на них завдань. Компетенція — це поєднання особистих рис, знань, здібностей та умінь, що забезпечують успішне виконання посадових обов'язків. Хоча традиційно HR-фахівці оцінювали ці складові окремо, все більше набирає популярності комплексний аналіз компетенцій, оскільки він забезпечує вищу ефективність при підборі персоналу, особливо для ТОП-співробітників.

3) вибір оптимальних методів оцінки персоналу: аналіз вихідних даних допомагає визначити способи оцінки, які забезпечують найкраще співвідношення між вкладеними коштами та отриманою віддачею. Для фахівців вищої ланки часто використовують «асесмент-центр», тоді як для менш відповідальних посад зазвичай проводять інтерв’ю за компетенціями або структуровані інтерв’ю.

4) процедура оцінки: точність оцінки залежить від методу, який використовується для її проведення.

Точність оцінки персоналу залежить від таких характеристик, як валідність і надійність. Висока валідність методу гарантує, що вимірюються саме ті якості, які були заплановані, а висока надійність забезпечує стабільність результатів при повторних оцінках. Ці характеристики доцільно розглянути детальніше на прикладах різних методів відбору та оцінювання персоналу.

Традиційне інтерв'ю зазвичай має низьку валідність через відсутність структури та акцент на емоційному сприйнятті інформації інтерв'юером. Хоча теоретично інтерв'ю має на меті оцінювати професійні якості кандидатів, на практиці його можуть успішно пройти ті, хто не відповідає вимогам посади, але вміє вигідно себе подати. Повторні інтерв'ю можуть призводити до висновків, що суперечать попереднім оцінкам, а різні рекрутери можуть давати неоднозначні оцінки одному й тому ж кандидату. Це свідчить про низьку надійність традиційного інтерв'ю, де точність методу становить лише 10-20% при теоретичному максимумі в 80% [37].

Більш об'єктивні детальні рекомендації з попередніх місць роботи можуть забезпечити кращі результати, з точністю 20-30%. Проте емоційний фактор часто ускладнює досягнення вищої валідності та надійності таких рекомендацій. Незважаючи на це, рекомендаційні листи можуть бути корисним доповненням до інших, більш точних методів оцінювання.

Тестування професійних навичок, у свою чергу, здатне виявити талановитих фахівців і не пропустити перспективних кандидатів, забезпечуючи точність від 30 до 45%.

Інтерв'ю за компетенціями та структуроване інтерв'ю є ефективними методами оцінки кваліфікації кандидатів або співробітників, забезпечуючи точність на рівні 50-60%. Точність особистісних і когнітивних тестів коливається в межах 60-70%. Надійність і валідність визначають ефективність методів відбору та оцінки персоналу в контексті їх призначення. Проте висока точність не завжди вказує на універсальність методу; його необхідність визначається на етапах

підготовки до оцінювання. Важливо зазначити, що під час рекрутингу психологічні тести повинні застосовуватися разом із методами оцінки професійних якостей, такими як структуроване інтерв'ю та рекомендації. При оцінці чинного персоналу тести можуть використовуватися самостійно, іноді без комбінацій з іншими методами.

Асесмент-центр є дорогим, але точним (60-70%) методом оцінки, який зазвичай використовується для роботи з ТОП-фахівцями. Отже, процес відбору персоналу передбачає дослідження особистості кандидатів та прийняття рішень щодо відповідності їхніх знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей і стану здоров'я вимогам конкретних посад. Вимоги до якості співробітників визначаються їхньою роллю у системі управління та закріплюються в нормативно-методичних документах підприємства, таких як внутрішні стандарти якості персоналу і посадові інструкції. Сьогодні прийом на роботу розглядається як баланс попиту та пропозиції на робочу силу, де важливо, щоб кандидат відповідав посаді, а посада відповідала кандидату.

Для практичної реалізації концепції професійного клірингу необхідно скласти професіограми професій і робочих місць, а також використовувати об'єктивні методи оцінювання професійних і особистісних якостей для створення професійної персонограми [46].

Нижче наведено види практичного прийняття управлінських рішень, пов'язаних із професіограмами та персонограмами, у процесі формування кадрового потенціалу підприємства:

1) Визначення відповідності кандидатів робочому місцю. Співпадіння персонограми конкретного працівника з професіограмою робочого місця дозволяє оцінити, наскільки він відповідає вимогам даної посади;

2) Вибір найкращих кандидатів. Найвищий рівень відповідності професіограми з персонограмою одного з претендентів на вакантну посаду допомагає вибрати найбільш підходящого кандидата;

3) Визначення оптимальної посади для працівника. Максимальна відповідність персонограми конкретного кандидата з професіограмою дає

можливість визначити, яка посада буде найкращою для нього.

Система управління персоналом у компанії є важливим інструментом для формування кадрового потенціалу, що забезпечує можливості для реалізації конкурентоспроможної політики за умови високої якості робочої сили. Конкурентоспроможність компанії в значній мірі залежить від конкурентоспроможності кожного її члена. Конкурентоспроможність працівника, на мою думку, визначається його відповідністю якості робочої сили ринковим вимогам та здатністю успішно конкурувати на ринку праці. Це означає, що працівник повинен краще за інших кандидатів відповідати очікуванням роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок і особистих якостей. У контексті якості конкурентоспроможність характеризується сукупністю споживчих властивостей робочої сили, які забезпечують ефективну діяльність: професійна підготовка, стаж роботи, вік, володіння іноземними мовами тощо [1].

Оцінка персоналу є складною системою виявлення характеристик працівників, що допомагає керівникам у прийнятті управлінських рішень для підвищення кадрового потенціалу. Система оцінки персоналу виконує кілька важливих завдань для підприємства, таких як відбір кандидатів під час найму, ротація, матеріальне та моральне стимулювання, навчання і розвиток персоналу, а також формування кадрового резерву. Зв’язок оцінки управління персоналом з основними функціями управління наведено на рис. 1.2 [43].

В умовах жорсткої конкуренції ефективна оцінка персоналу виступає як стратегічний інструмент підвищення продуктивності підприємства. Вона забезпечує об’єктивну оцінку професійних компетенцій співробітників та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Щоб оцінка персоналу була корисною, необхідно забезпечити двосторонній діалог між керівником і підлеглим. Тільки за умови об’єктивної оцінки та конструктивного зворотного зв’язку можна досягти бажаних результатів.

.

ЗВ' ЯЗОК ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З ОСНОВНИМИ ФУНКЦІЯМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кадрове планування. Процес кадрового планування передбачає оцінку ефективності працівників для визначення як кількісної, так і якісної потреби в персоналі.

Підбір персоналу. Аналіз результатів підбору персоналу є необхідним для оцінки ефективності методів пошуку та відбору кандидатів, які застосовуються в компанії.

Навчання персоналу. Аналіз результатів навчання є необхідним для ідентифікації навчальних потреб співробітників та оцінки ефективності навчальних програм, що реалізуються в компанії.

Формування кадрового резерву. Оцінка працівників є основою для відбору кандидатів у кадровий резерв компанії

Аналіз роботи персоналу. Процес аналізу роботи персоналу передбачає розробку системи показників та стандартів, за якими оцінюється професійна діяльність співробітників.

Розвиток персоналу. Аналіз результатів роботи співробітників є необхідним для ідентифікації їхніх професійних можливостей.

Система матеріального стимулювання. Аналіз системи винагород є необхідним для оптимізації механізмів мотивації персоналу.

.Рис 1.2. Зв'язок оцінки управління персоналом з основними функціями управління

Основні цілі проведення оцінки персоналу підприємства наведені на рис. 1.3.

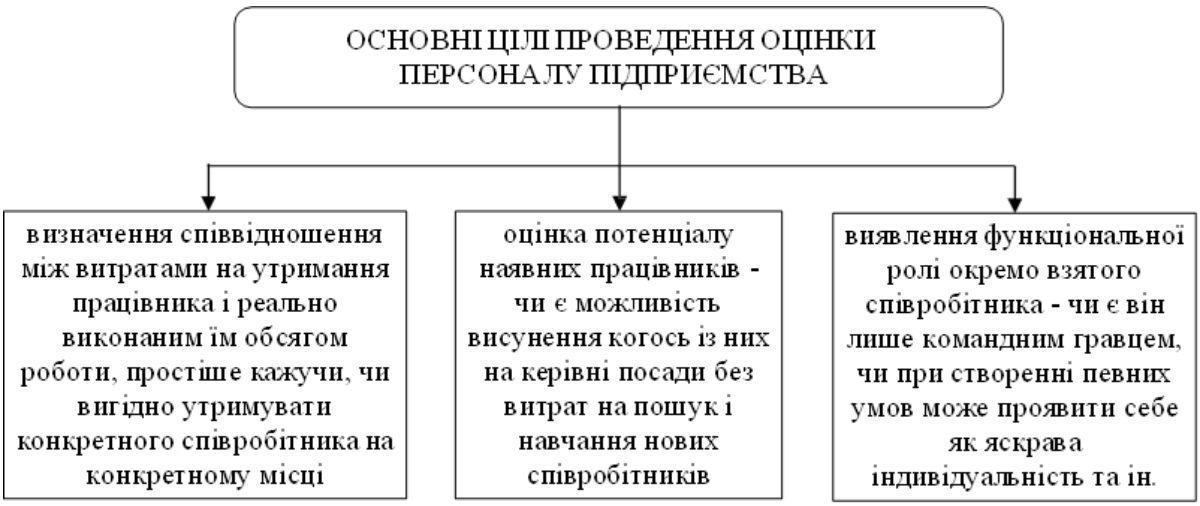

Рис. 1.2. Основні цілі проведення оцінки персоналу підприємства [29]

Отже, ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від якості інформації, отриманої в результаті оцінки. Чим точніші та достовірніші дані про професійні компетенції співробітників, тим ефективнішими будуть управлінські рішення, спрямовані на розвиток персоналу та підвищення продуктивності підприємства. Оцінка персоналу є невід’ємною частиною кадрової політики організації та забезпечує суб’єкт управління персоналу необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень [13].

Зрештою, реалізовані заходи сприяють підвищенню ефективності як окремих працівників, так і підприємства загалом. Це пояснюється тим, що продуктивна робота персоналу можлива за дотримання таких умов:

- відповідність кваліфікації та професійних характеристик працівників встановленим вимогам до посад;

- виконання працівниками встановлених норм виробітку та продуктивності праці;

- досягнення працівниками запланованого рівня ефективності роботи;

- забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації та професії [28].

Отже, оцінка персоналу є важливим елементом діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє досягти високого рівня ефективності

господарської діяльності через продуктивну роботу працівників. Підприємство виступає складною соціальною системою: з одного боку, це сукупність засобів і предметів праці, а з іншого – колектив людей, об’єднаних для створення товарів або надання послуг за допомогою цих засобів і предметів. Такий колектив формується як трудова спільнота, де взаємодія між окремими особами та групами відбувається як на формальних, так і на неформальних засадах. Таким чином, ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим елементом успіху компанії, що безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, економічний розвиток та результативність роботи.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА – МП «КОНТАКТ» І АНАЛІЗ ЙОГО КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1. Загальна характеристика МП "Контакт"

Сучасна промисловість неможлива без використання насосного обладнання, яке грає ключову роль у системах водопостачання, енергетиці та багатьох інших галузях. Виробництво насосів є важливою складовою частиною інженерної науки, що вимагає глибоких знань у сфері механіки, гідравліки, матеріалознавства та технологій виробництва.

Мале підприємство "Контакт" (Миргород) спеціалізується на реалізації насосного обладнання, гідроакумуляторів, систем автоматики та комплектуючих для водопостачання й опалення. Компанія є офіційним дистриб'ютором відомих європейських брендів, таких як Pedrollo, Elbi, Italtecnica та інших. Вона забезпечує клієнтів високоякісними продуктами, що відповідають європейським стандартам, і пропонує технічну підтримку. Основними напрямками діяльності є продаж, консультації та супровід впровадження обладнання.

Засноване в середині 90-х років, підприємство пройшло шлях від маленького виробництва до великого промислового холдингу. Виробничі потужності постійно модернізуються, а інвестиції в новітні технології дозволяють виготовляти продукцію, що відповідає сучасним вимогам.

Мале підприємство «Контакт»:

1) Загальна інформація: Детальнішу інформацію про підприємство можна знайти на офіційному сайті .

2) Юридичні дані:

Код ЄДРПОУ: 21076154

Дата реєстрації: 18.05.1994

Статутний капітал: 0,00 грн

Стан на 01.11.2024: зареєстроване

Організаційно-правова форма: колективне підприємство

3) Керівництво: Уповноваженою особою є Карпенко Олександр Анатолійович.

Повне найменування: Мале підприємство «Контакт» Скорочена назва: МП «КОНТАКТ»[32].

Загальні відомості про МП «Контакт» опубліковані у відкритому доступі, приведено в табл. 2.1 .

Таблиця 2.1

Контактна інформація щодо МП «Контакт»

Ознака	**Інформація**
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 376000, Полтавська обл., місто Миргород, ВУЛИЦЯ ГОГОЛЯ, будинок 45
Веб сторінка	snu.kzqwekgze.dbc, дата оновлення 24.10.2024
E-mail:	contact@poltava.ukrtel.net
Телефон	0535543829
Факс	05355444426
Пошта	contact@poltava.ukrtel.net
Вебсайт	www.kontaktmp.com

Мале підприємство МП «Контакт» займається такими видами діяльності:

1) продаж насосного обладнання (вихрові, занурювальні, свердловинні насоси);

2) реалізація гідроакумуляторів і систем автоматики (реле тиску, контролери);

3) постачання обладнання для опалення (циркуляційні насоси, бойлери);

4) консультації та технічна підтримка клієнтів;

5) комплектація систем водопостачання та опалення.

У табл. 2.2 представлено приклади товарів у номенклатурі МП «Контакт» [32].

Таблиця 2.2

Приклади товарів у номенклатурі МП «Контакт»

Категорія товару	Приклади
Насосне обладнання	Вихрові, занурювальні, свердловинні, циркуляційні насоси
Гідроакумулятори	Баки різних об'ємів
Автоматика для насосів	Реле тиску, контролери
Системи опалення	Циркуляційні насоси, бойлери
Супутнє обладнання	Зворотні клапани, комплектуючі до систем водопостачання

Підприємство є юридичною особою, має власний баланс і функціонує на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності відповідно до чинного законодавства України та Статуту. Воно має право від свого імені вступати у зобов'язання, укладати різні договори, зокрема щодо спільної діяльності, купівлі-продажу, перевезень, зберігання, доручення, комісії та інших правовідносин [42].

Фінансові показники діяльності МП «Контакт», представлені у звітності табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності МП «Контакт»

Показник	**2023**	**2022**	**2021**	**2020**
Дохід	203 874 000	151 737 800	139 595 400	133 883 200
Чистий прибуток	17 899 600	16 555 100	9 610 800	10 633 700
Активи	81 233 100	67 985 900	55 336 400	48 023 400
Зобов'язання	4 836 800	3 330 400	6 372 300	4 319 000
Кількість працівників	34	38	40	45

Матеріально-технічне забезпечення підприємства здійснюється через систему прямих угод.

Використовуючи сучасні конструкторські та технологічні розробки, МП «Контакт» створює нові товари, що відповідають найвищим світовим стандартам якості.

Завдяки ефективному керівництву та зусиллям усієї трудової команди підприємство змогло подолати кризовий період і розпочати ринковий шлях розвитку в умовах незалежної держави. Для цього було вжито низку заходів. По-перше, адміністрація підприємства здійснила оновлення основних виробничих фондів: за власні кошти закуплено імпортне обладнання, що потребує менше витрат на виробництво та дозволяє виготовляти високоякісні та конкурентоспроможні товари. По-друге, залучаються висококваліфіковані кадри, створюється особлива культура виробництва та реальна зацікавленість працівників у зростанні прибутків товариства. Усі ці заходи дозволили не лише вижити, але й розвиватися на фоні складної економічної ситуації в Україні [4].

Підприємство «Контакт» організовано таким чином, що кожен підрозділ виконує свої специфічні функції. Це дозволяє досягати високого рівня ефективності та автоматизації процесів.

Структура підприємства:

1) відділ проектування, розвиток якого безпосередньо впливає на загальний успіх компанії. Відділ проектування складається з основних підрозділів, які відповідають за різні етапи проектування;

2) відділ проектування займається розробкою нових моделей насосів, виконуючи попередні розрахунки та створюючи технічну документацію. Всі проекти проходять багатоступеневу перевірку, що забезпечує їх інноваційність і відповідність вимогам замовників;

3) виробничий відділ здійснює виготовлення виробів з використанням сучасних технологій обробки матеріалів. Завдяки автоматизації, передові верстати та механізми забезпечують високу продуктивність і точність в обробленні;

4) відділ контролю якості слідкує за дотриманням стандартів якості на всіх етапах виробництва. Від перевірки сировини до тестування готової продукції

– контроль якості є пріоритетом підприємства;

5) відділ тестування проводить комплексні випробування насосів, щоб виявити всі можливі дефекти та підтвердити відповідність продукції технічним стандартам. Тестування є невід'ємною частиною процесу, яка гарантує надійність і безпеку продукції [30].

Відповідно до критеріїв, встановлених Господарським кодексом України (табл. 2.4), підприємство МП «Контакт» віднесено до категорії малих підприємств. Така класифікація базується на чисельності працівників, яка на даний момент становить менше 50 осіб [7].

Таблиця 2.4

Критерії віднесення підприємств до різних розмірних категорій за українським законодавством

Ознака розміру підприємства	**Мікропідприємництво**	**Малі підприємства**	**Середні підприємства**	**Велике**
Кількість працівників	>10	>50	Підприємства, що за своїми ознаками не класифікуються як малі або великі	< 250
Річний дохід	> 2 млн. євро	> 10 млн. євро		< 50 млн. євро

МП «Контакт» має можливість обирати між повною та спрощеною моделлю ведення бізнесу. Це вибір не лише визначає адміністративні аспекти ведення обліку, але й впливає на фінансові результати підприємства. Відповідно до законодавства України, суб'єкти малого підприємництва можуть обирати систему оподаткування на основі певних критеріїв, зокрема обсягів доходу та видів діяльності.

У випадку МП «Контакт» підприємство обрало систему загального оподаткування. Це рішення зумовлено специфікою ринку, на якому працює підприємство. Основними споживачами продукції МП «Контакт» є як населення, так і промислові та торгові об'єкти, які ведуть свою діяльність на основі повного оподаткування. Система загального оподаткування передбачає, що підприємства

зобов'язані сплачувати податок на додану вартість (ПДВ), що є вагомим елементом у структурі податкових зобов’язань [25].

Ведення бізнесу на умовах загального оподаткування надає певні переваги, зокрема можливість формувати податковий кредит, що дозволяє знижувати загальну суму податкових виплат. Проте разом із цим підприємство має дотримуватись низки вимог щодо ведення звітності та обліку. Система бухгалтерського обліку при загальному оподаткуванні є доволі складною, вимагає великої уваги до деталей та своєчасності в поданні звітності.

Основна діяльність МП «Контакт» зосереджена на ринку пропозиції своїх товарів, що є характерним для багатьох малих підприємств торгівельної галузі. В умовах високої конкуренції підприємство ставить перед собою завдання не лише підтримувати стабільний обсяг продажу, а й активно працювати над його збільшенням. Це досягається через ефективний маркетинг, розвиток нових товарних ліній, покращення обслуговування клієнтів, а також активне управління витратами.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що правильний вибір моделі ведення бізнесу та системи оподаткування є критично важливими для досягнення економічної стабільності та розвитку малих підприємств. МП «Контакт», обираючи модель загального оподаткування, інтегрує в свою діяльність механізми, які дозволяють не лише дотримуватись вимог законодавства, а й максимально оптимізувати свої фінансові результати.

Для досягнення успіху на споживчому ринку МП «Контакт» розробило та реалізувало наступну торгову стратегію:

1) формування унікального асортименту: компанія зосередилась на пошуку оригінальних товарів, які відповідають потребам споживачів;

2) оптимізація логістичних процесів: Компанія забезпечила безперебійні постачання товарів завдяки встановленню міцних відносин з постачальниками;

3) гнучка цінова політика: компанія постійно аналізувала ринок та коригувала ціни на товари з метою збільшення продажів;

4) індивідуальний підхід до клієнтів: компанія пропонувала клієнтам

комплексні рішення та додаткові послуги.

Основні напрямки діяльності МП «Контакт»:

1) задоволення потреб клієнтів: пропонування широкого асортименту якісних товарів та послуг, забезпечення високого рівня сервісу;

2) розширення асортименту: постійний аналіз ринку та введення нових товарів і послуг, які відповідають потребам клієнтів;

3) підвищення ефективності роботи: оптимізація всіх бізнес-процесів, впровадження сучасних технологій;

4) зміцнення позитивного іміджу компанії: активна участь у соціальних проектах, підтримка місцевої громади.

2.2. Формування та управління персоналом в МП «Контакт»

Сучасні підприємства усвідомлюють, що саме люди є їхньою найціннішою складовою. Тому ефективне управління персоналом, яке включає в себе підбір, навчання, мотивацію та розвиток співробітників, є одним з ключових факторів успіху бізнесу в динамічному ринковому середовищі.

Організаційна структура підприємства – це каркас компанії, який забезпечує координацію дій, прийняття рішень та досягнення спільних цілей. Вона визначає, як організована робота в кожному підрозділі та як ці підрозділи взаємодіють між собою.

У динамічному бізнес-середовищі вимоги до професіоналізму керівників постійно зростають. Саме тому ефективне управління персоналом, яке включає в себе підбір, навчання, мотивацію та розвиток співробітників, є основою для побудови успішного підприємства.

Успішне управління персоналом вимагає постійного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства. Регулярна оцінка ефективності системи управління персоналом дозволяє виявити не тільки сильні сторони, а й слабкі місця, що потребують вдосконалення. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для забезпечення ефективного управління персоналом необхідно створити цілісну систему, яка включатиме в себе не лише реалізацію кадрової політики, а й розробку систем мотивації, управління кар'єрним зростанням, запобігання конфліктів та дослідження ринку праці.

В МП «Контакт» застосовується лінійно-функціональна модель управління (табл. 2.5). Ця модель поєднує в собі пряме підпорядкування співробітників своїм керівникам (лінійна складова) та дотримання загальних правил і стандартів, встановлених функціональними підрозділами, такими як фінансово-економічний відділ та бухгалтерія.

Таблиця 2.5

Організаційна структура МП «Контакт»

Ступінь управління	**Позиція/Відділ**	**Основні обов'язки**
Вищий рівень	Генеральний директор	Визначення стратегічних цілей підприємства, ухвалення ключових рішень, управління фінансами.
	Заступник генерального директора	Координація роботи підрозділів, контроль виконання стратегічних планів, кадрові питання.
Середній рівень	Фінансовий директор	Ведення фінансової звітності, планування бюджету, контроль витрат і доходів, управління інвестиціями.
	Комерційний директор	Розробка та реалізація комерційної стратегії, управління відділом продажів, аналіз ринку.
	Директор з виробництва	Організація і контроль виробничих процесів, впровадження сучасних технологій, забезпечення якості продукції.
Виконавчий рівень	Начальник відділу продажу	Управління продажами, розробка планів продажу, моніторинг виконання плану.
	Начальник виробництва	Організація роботи виробничих бригад, контроль за дотриманням технологій виробництва.
	Начальник відділу маркетингу	Розробка та реалізація маркетингових кампаній, аналіз ринку, дослідження споживчого попиту.

Ступінь управління	Позиція/Відділ	Основні обов'язки
Операційний рівень	Спеціаліст з продажу	Прямий контакт з клієнтами, укладання угод, ведення обліку продажів.
	Технолог виробництва	Виконання виробничих операцій, контроль за якістю продукції, участь у процесах навчання нових працівників.
	Маркетолог	Збір та аналіз інформації про ринок, підготовка звітів, участь у розробці рекламних матеріалів.

Організаційна структура підприємства – це каркас компанії, який забезпечує координацію дій, прийняття рішень та досягнення спільних цілей. Вона визначає, як організована робота в кожному підрозділі та як ці підрозділи взаємодіють між собою.

В МП «Контакт» застосовується лінійно-функціональна модель управління. Ця модель поєднує в собі пряме підпорядкування співробітників своїм керівникам (лінійна складова) та дотримання загальних правил і стандартів, встановлених функціональними підрозділами, такими як фінансово-економічний відділ та бухгалтерія.

Директор МП «Контакт» виконує широкий спектр функцій, пов'язаних з управлінням підприємством: від стратегічного планування до операційного менеджменту. До його ключових завдань належать:

1) формування та реалізація стратегії розвитку;
2) управління персоналом, включаючи мотивацію та оцінку ефективності;
3) фінансове планування та контроль;
4) організація продажів та маркетингових заходів;
5) представництво компанії на зовнішньому ринку;
6) забезпечення дотримання внутрішніх правил та процедур.

Заступник директора з комерційних питань є ключовою фігурою в управлінні комерційною діяльністю підприємства. Він не лише заміщає директора, а й приймає стратегічні рішення щодо продажів, маркетингу та

взаємодії з партнерами, забезпечуючи при цьому фінансову стабільність компанії.

Фінансово-економічний відділ виконує широкий спектр функцій, включаючи фінансове планування, ціноутворення, калькуляцію собівартості, планування персоналу та розробку фінансових моделей. Мета відділу – забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів підприємства та його фінансову стійкість.

Бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського та податкового обліку підприємства, складання фінансової звітності, нарахування заробітної плати та розрахунки з контрагентами.

Технічний відділ виконує весь комплекс робіт зі складання, ремонту та обслуговування обладнання, забезпечуючи безперебійну роботу підприємства. Відділ також займається впровадженням нових технологій та підвищенням ефективності виробництва.

Відділ сервісу надає широкий спектр послуг, пов’язаних з обслуговуванням клієнтів, маркетингом та IT-підтримкою. До його обов’язків входить консультація клієнтів, просування продукції та послуг на ринку, а також забезпечення безперебійної роботи інформаційних систем.

Менеджери з продажів є важливою ланкою між компанією та клієнтами. Вони не лише продають продукцію (комп'ютери, обладнання тощо), а й будують довгострокові відносини з клієнтами, консультують їх та забезпечують після продажне обслуговування. Від їхньої професійності залежить репутація компанії та її фінансові результати.

Менеджери технічного відділу є експертами в галузі інформаційних технологій. Вони відповідають за впровадження та підтримку програмного забезпечення, а також розробку індивідуальних IT-рішень для клієнтів з різними потребам.

Сервіс-менеджери відповідають за взаємодію з клієнтами на всіх етапах продажів: від надання консультацій перед купівлею до забезпечення після продажного обслуговування. Вони допомагають клієнтам обрати необхідну хімічну продукцію, пояснюють її особливості та правила безпечного

використання.

Кожен співробітник цього підприємства – це досвідчений професіонал у своїй галузі. Значна частина колективу має вищу освіту і продовжує підвищувати свою кваліфікацію. Середній стаж роботи співробітників становить понад 5 років.

Переважна більшість працівників підприємства – це молоді фахівці, що забезпечує динамічний розвиток компанії.

Вікова структура персоналу МП «Контакт» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу МП «Контакт»

Показники	2022		2023		2024	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
18 - 30 років	21	6	18	6	14	8
30 – 59 років	18	3	16	4	10	3

Аналіз даних демонструє нерівномірний розподіл гендерних ролей на підприємстві. Чоловіки переважно зайняті на фізично важких роботах, тоді як жінки, як правило, обирають професії, пов’язані з управлінням, науковою діяльністю та обслуговуванням.

Молодь віком від 18 до 30 років складає ядро трудового колективу підприємства. Це випускники навчальних закладів, які приносять з собою нові знання, вміння та ідеї, забезпечуючи динамічний розвиток компанії. Їхній освітній рівень, як видно з табл. 2.7, охоплює широкий спектр – від неповної вищої до повної вищої освіти.

Таблиця 2.7

Освітній рівень працівників МП «Контакт»

Показники	2022		2023		2024	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
Неповна та базова вища освіта	15	4	12	4	9	5

Повна вища освіта	24	5	22	6	15	6

За результатами аналізу виявлено, що на підприємстві працює значна кількість працівників з неповною вищою освітою. Однак, за останні три роки спостерігається позитивна тенденція до зменшення їхньої частки та одночасного зростання кількості співробітників з вищою освітою. Така динаміка свідчить про цілеспрямовану роботу підприємства щодо підвищення кваліфікації персоналу.

Високий рівень освіченості персоналу підприємства є прямим наслідком успішної реалізації програми підвищення кваліфікації. Завдяки цій програмі працівники мають можливість постійно вдосконалювати свої знання та навички.

Підприємство використовує систему щорічної оцінки працівників як основу для планування кадрових ресурсів. Цей процес дозволяє оперативно реагувати на зміни в штаті, забезпечуючи безперервність виробництва. Вакансії заповнюються за рахунок внутрішніх резервів або шляхом зовнішнього підбору з урахуванням перспектив розвитку підприємства. З метою дослідження ефективності управління персоналом в табл. 2.8. проведено аналіз руху персоналу підприємства.

Таблиця 2.8

Показники руху працівників МП «Контакт» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				абсолютні		відносні, %	
	2022	2023	2024	2022/ 2022	2023/ 2024	2022/ 2012	2023/ 2024
Усього персоналу:	**48**	**44**	**35**	**4**	**-**	**13**	**-**
Прийнято	3	-	1	-	4	-4	-1
Звільнено:	-	4	10	-	-4	-9	-9
в т.ч. – за власним бажанням	-	4	2	-	-	-4	-2
Коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення	0,07	0,09	0,09	0,02	0,00	х	х
Коефіцієнт обороту персоналу з прийняття	0,09	0,07	0,09	-0,02	0,02	х	х
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,16	0,16	0,18	0,00	0,01	х	х
Коефіцієнт плинності персоналу	***0,07***	***0,06***	***0,08***	***-0,01***	***0,02***	***х***	***х***

Отже, на підприємстві найбільша кількість прийнятого персоналу зафіксована у 2022 р., а найменша – у 2024 р. Найбільше працівників було звільнено у 2024 р., а найменше – у 2022 р.

Щоб визначити, наскільки ефективно кадрове забезпечення впливає на господарську діяльність МП «Контакт» слід провести порівняльний аналіз динаміки чистого прибутку підприємства та рівня плинності кадрів. Залежність чистого прибутку МП «Контакт» від рівня плинності кадрів (2022-2024 рр.) наведено на рис. 2.1.

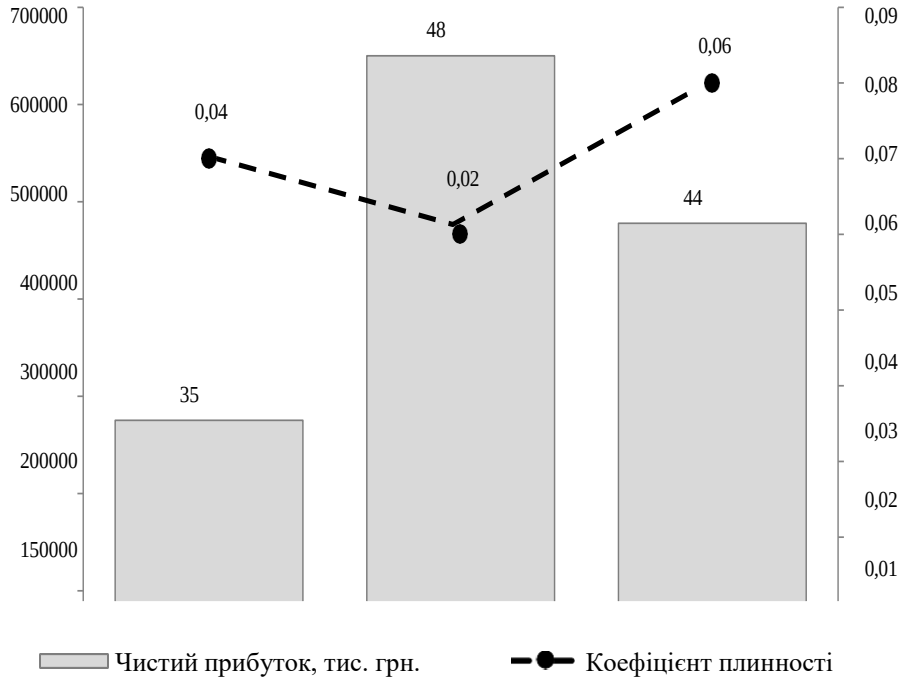

Рис. 2.1. Залежність чистого прибутку МП «Контакт» від рівня плинності кадрів (2022-2024 рр.)

Можна зробити висновок, що високий рівень плинності кадрів у 2024 році став одним з факторів, які негативно вплинули на фінансові результати МП «Контакт». Це свідчить про те, що існуюча система управління персоналом не забезпечує стабільності та ефективності роботи підприємства.

Таким чином, ефективність діяльності МП «Контакт» залежить від наявності кваліфікованого персоналу. Розуміючи це, власники підприємства

інвестують у розвиток системи підготовки кадрів, спрямованої на формування конкурентоспроможного кадрового резерву. Цей процес включає в себе не лише набір нових співробітників, але й постійне підвищення кваліфікації та розвитку наявного персоналу. Мета компанії – створити команду професіоналів, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

2.3. Оцінка та аналіз ефективності системи управління персоналом

Персонал є основним ресурсом МП «Контакт». Керівництво підприємства усвідомлює, що успіх компанії на ринку визначається, перш за все, людським фактором, а не тільки технологічними досягненнями. З огляду на це, процес пошуку, залучення та забезпечення постійного професійного розвитку співробітників є ключовим аспектом діяльності МП «Контакт».

Перед початком пошуку та підбору персоналу здійснюється планування, яке дозволяє визначити необхідні для підприємства категорії працівників. На етапі пошуку та підбору відбувається деталізація вимог до потенційних кандидатів на основі посадових інструкцій та специфікацій робіт. До таких вимог належать: кваліфікація, досвід, знання, навички та особисті якості.

МП «Контакт» у першу чергу розглядає можливість задоволення кадрових потреб шляхом внутрішнього переміщення та підвищення кваліфікації наявних співробітників. Цей підхід є економічно обґрунтованим та сприяє мотивації персоналу. У випадку, коли внутрішні ресурси є недостатніми, компанія використовує зовнішні джерела поповнення штату, зокрема випускників професійно-технічних училищ, середніх спеціальних та вищих навчальних закладів. МП «Контакт» підтримує активну співпрацю із різними університетами. Практика студентів на підприємстві, особливо переддипломна, є ефективним інструментом відбору потенційних працівників, які отримують первинні навички роботи та знайомляться з корпоративною культурою компанії.

Відділ кадрів підприємства підтримує базу даних кваліфікованих

кандидатів, які розглядаються першочергово при відкритті вакансій. З метою оптимізації процесу відбору для кожної посади розроблено стандарти, що включають мінімальні вимоги до освіти, стану здоров'я та віку. Процес відбору розпочинається з аналізу резюме кандидатів для виявлення тих, хто не відповідає встановленим критеріям. Наступним етапом є співбесіда, спрямована на оцінку психологічних характеристик кандидата, його професійних цілей, мотивації, працездатності та потенціалу кар'єрного зростання. Під час співбесіди кандидату надається повна інформація про вакансію, включаючи зміст роботи, її місце в бізнес-процесі, умови праці та оплату. Також проводиться ознайомча екскурсія підприємством, яку організовує майбутній керівник підрозділу або відповідальна за адаптацію особа. Результати співбесіди та, за необхідності, тестування дозволяють отримати повну картину про кандидата. У разі позитивного рішення кандидату пропонується укласти трудовий договір з випробувальним терміном, успішне проходження якого є підставою для прийняття на постійну роботу.

Як правило, новоприйняті працівники мають обмежене розуміння майбутньої діяльності в компанії. На початковому етапі у них виникають численні питання стосовно різних аспектів роботи, таких як: організація робочого місця, режим та умови оплати праці, вимоги техніки безпеки, специфіка діяльності, організаційна структура компанії та можливості для професійного розвитку. Відсутність вичерпної інформації з перших днів роботи може негативно позначитися на адаптації та ефективності працівників. З метою забезпечення успішної інтеграції нових співробітників та оптимізації робочого часу керівництва та колективу, МП «Контакт» приділяє значну увагу процесу первинної орієнтації. Протягом перших днів роботи новоприйнятим працівникам надається пакет документів, що містить наступну інформацію: детальний опис вимог до виконуваної роботи, програму з питань охорони праці (включаючи правила, норми та вимоги безпечної експлуатації обладнання), інформацію про діючу систему оплати праці (положення про організацію та оплату праці), текст колективного договору, графік роботи (режим робочого дня) та кодекс корпоративної поведінки.

У кадровій політиці МП «Контакт» пріоритет надається внутрішнім джерелам комплектування штату. До таких джерел належать: організація учнівства на підприємстві з метою підготовки кваліфікованих робітників; просування по службі наявних працівників, що може супроводжуватися їх перепідготовкою; використання мережі особистих рекомендацій від співробітників компанії; регулярне інформування колективу про відкриті вакансії. Зазначений підхід має низку переваг, зокрема економічну ефективність та позитивний вплив на внутрішній клімат організації. Водночас, слід враховувати й потенційний недолік – обмеження притоку зовнішніх фахівців з новими поглядами та нестандартними підходами до вирішення професійних завдань, що може стримувати інноваційний розвиток компанії.

Трудові відносини в МП «Контакт» оформлюються шляхом укладення трудового договору, який є угодою між працівником та роботодавцем (МП «Контакт»). За цим договором працівник зобов'язується виконувати визначену угодою роботу з дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку, а МП «Контакт» – забезпечувати виплату заробітної плати та належні умови праці, що відповідають вимогам законодавства про працю, колективного договору та домовленостям сторін. З метою оцінки професійної придатності працівника може бути встановлений випробувальний термін тривалістю до одного місяця. Протягом цього періоду на працівника поширюються всі норми трудового законодавства.

Для оформлення на роботу в МП «Контакт» необхідно подати до відділу кадрів такі документи: паспорт або інший документ, що засвідчує особу; трудову книжку; документи про освіту (із зазначенням спеціальності та кваліфікації); медичну довідку про стан здоров'я, а також інші документи, передбачені законодавством. Питання організації роботи з персоналом, включаючи найм та професійний розвиток, регламентуються Правилами внутрішнього трудового розпорядку, Колективним договором та Статутом підприємства. Компанія очікує від своїх працівників високої відповідальності, ініціативності, обов'язковості та професіоналізму.

Технологія оцінки кадрів підприємства включає порівняння наступних характеристик працівників з відповідними стандартами:

1) професійно-кваліфікаційний рівень (знання, вміння, навички);
2) ділові якості (відповідальність, комунікабельність, лідерство тощо);
3) результати праці (виконання планів, якість продукції, тощо).

Система оцінки персоналу в МП «Контакт» ґрунтується на дотриманні загальновизнаних принципів, зокрема: об'єктивності (неупередженості оцінювання), всебічності (врахування різних аспектів діяльності працівника), обов'язковості (проведення оцінки для всіх категорій персоналу) та систематичності (регулярне проведення оцінювання). Застосування зазначених принципів забезпечує можливість використання результатів оцінки персоналу для досягнення наступних цілей:

1) підбір та розстановка нових працівників з урахуванням їхніх професійних та особистих якостей;
2) прогнозування потенціалу професійного розвитку та просування працівників по службі;
3) раціоналізація методів управління та оптимізація управлінських процедур;
4) формування ефективної системи мотивації праці, що стимулює досягнення високих результатів;
5) оцінка ефективності діяльності як окремих працівників, так і трудових колективів в цілому.

Оцінка діяльності працівників з МП «Контакт» здійснюється за такими критеріями: відповідність кваліфікаційним вимогам посади, внесок у виконання завдань підрозділу, складність та результативність виконуваної роботи. При цьому враховуються професійні знання, досвід роботи, рівень кваліфікації (підвищення кваліфікації та перепідготовка), а також організаторські здібності для певних посад.

На підприємстві здійснюється оцінка діяльності всіх категорій працівників, від кваліфікованих робітників до керівного складу, за наступними критеріями

(факторами):

1) знання роботи: оцінюється рівень розуміння працівником змісту виконуваних завдань та стратегічних цілей діяльності;

2) дотримання трудової дисципліни та потреба в контролі: визначається рівень старанності працівника при виконанні виробничих завдань та дотримання ним встановленого режиму праці, включаючи час обідньої перерви та регламентованих перерв;

3) стиль роботи: аналізується здатність працівника приймати обґрунтовані та виважені рішення, схильність до самоаналізу власної діяльності та вміння доводити розпочаті справи до успішного завершення;

4) ініціативність та готовність до змін: оцінюється рівень мотивації працівника до прийняття додаткової відповідальності, його відкритість до нових ідей та готовність до обґрунтованого ризику;

5) схильність до співробітництва та формування командного духу: визначається здатність працівника ефективно взаємодіяти з колегами та підлеглими, а також його внесок у створення та підтримку позитивної психологічної атмосфери в колективі.

Застосовуючи принцип постановки завдань «зверху вниз», генеральний директор – голова правління МП «Контакт» формує «дерево цілей». «Дерево цілей» – це ієрархічна структура, що відображає декомпозицію стратегічної мети на під цілі нижчого рівня, що дозволяє розробляти плани та системи для її досягнення. На «вершині дерева» власники бізнесу встановлюють стратегічну мету, визначену стратегією організації. Реалізація цієї мети здійснюється шляхом виконання операційних і планових завдань, що знаходяться на нижчих рівнях ієрархії.

Для забезпечення максимальної прозорості та однозначного тлумачення, цілі підлягають ретельній класифікації та структурній організації. Процедура формування кожної цілі передбачає виконання комплексу аналітичних процедур, включаючи етапи узгодження з зацікавленими сторонами та офіційного затвердження. При визначенні цілей на нижчому рівні ієрархії, за наявності

відповідних можливостей, застосовується методологія SMART, що базується на наступних критеріях:

1) Specific (Конкретність): Ціль повинна бути сформульована чітко, однозначно та без можливості подвійного тлумачення;

2) Measurable (Вимірність): Досягнення цілі повинно піддаватися кількісній або якісній оцінці з використанням відповідних показників;

3) Achievable (Досяжність): Ціль повинна бути досяжною з урахуванням наявних ресурсів, компетенцій та зовнішніх факторів;

4) Realistic (Реалістичність): Ціль повинна відповідати поточним умовам функціонування організації та враховувати її стратегічні пріоритети;

5) Timed (Обмеженість за часом): Для досягнення цілі повинен бути встановлений чіткий часовий проміжок (термін виконання).

На підприємстві функціонує система зворотного зв'язку, організована за принципом «знизу вгору», що забезпечує регулярне інформування працівників про хід виконання поставлених завдань та досягнення стратегічних цілей. Регулярне надання інформації про поточний прогрес сприяє підвищенню мотивації персоналу та, як наслідок, зростанню продуктивності праці. Після завершення кожного етапу виконання робіт зворотний зв'язок забезпечується шляхом подання відповідних звітів.

В МП «Контакт» функціонує система матеріального та нематеріального заохочення, що базується на критеріях досягнення встановлених цілей. Застосування даного механізму стимулювання сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню відповідального ставлення працівників до виконання своїх обов'язків. З метою розвитку внутрішньо фірмового ринку праці на підприємстві впроваджуються наступні заходи:

1) проведення оцінювання професійних та особистих якостей кандидатів при прийомі на роботу;

2) реалізація комплексної програми мотивації персоналу, що включає різноманітні методи стимулювання;

3) створення та підтримка кадрового резерву з метою забезпечення

можливості внутрішнього розвитку та кар'єрного зростання працівників.

Система оцінювання персоналу при прийомі на роботу передбачає проходження кандидатами двох етапів:

1) етап психологічного тестування, метою якого є діагностика психологічних характеристик кандидата, зокрема його особистісних якостей, мотивації та потенціалу;

2) етап оцінки рівня професійної компетентності, що включає аналіз відповідності знань, умінь та навичок кандидата вимогам конкретної вакантної посади.

Одним з ключових елементів системи мотивації персоналу є матеріальне стимулювання, що реалізується через систему винагород, яка включає: сумарний оклад, преміальні виплати та інші види компенсацій. Застосування матеріальних стимулів забезпечує координацію трудової поведінки працівників, орієнтуючи їх на досягнення високих показників ефективності та якості праці. Це сприяє максимізації прибутку підприємства та забезпечує покриття витрат, пов'язаних з оплатою праці. До основних інструментів матеріального стимулювання належать:

1) доплати (за виконання додаткових обов'язків, шкідливі умови праці тощо);

2) надбавки до заробітної плати (за стаж роботи, кваліфікацію, професійну майстерність тощо);

3) компенсації (за використання особистого майна в робочих цілях, відрядження тощо);

4) преміювання (за досягнення встановлених показників, виконання важливих завдань тощо).

При застосуванні системи матеріального стимулювання спостерігаються наступні психологічні закономірності:

залежність ефективності від цінності та регулярності винагороди: Існує пряма кореляція між цінністю та регулярністю матеріальної винагороди та рівнем ефективності трудової діяльності працівників;

вплив часового фактора на мотивацію: Затримка у виплаті винагороди

негативно впливає на мотивацію та продуктивність праці, порівняно з ситуацією негайної винагороди;

ефект згасання мотивації при відсутності підкріплення: У випадку припинення винагородження за досягнення високих трудових показників, спостерігається тенденція до зниження мотивації та поступового повернення ефективності праці до початкових значень.

Система непрямих матеріальних виплат передбачає надання працівникам соціальних пільг, які класифікуються за джерелом фінансування та характером впливу:

1) обов'язкові державні соціальні гарантії: Дані пільги встановлені законодавством та є обов'язковими для виконання підприємствами незалежно від форми власності. Їх основна функція полягає у забезпеченні соціального захисту та мінімальних соціальних стандартів для працездатного населення. До цієї категорії належать, зокрема, гарантована щорічна оплачувана відпустка та компенсація за тимчасову непрацездатність (оплата листків непрацездатності);

2) добровільні соціальні виплати підприємства: Ці пільги надаються підприємством на добровільних засадах з метою підвищення мотивації, залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Вони виконують стимулюючу функцію та є важливим елементом системи управління персоналом.

Отже, стимулюючий вплив на працівників мають виключно добровільно надані підприємством соціальні пільги.

Окрім встановлених законодавством соціальних гарантій, підприємство має право впроваджувати систему додаткових соціальних пільг для своїх працівників. Дана практика зумовлена низкою стратегічних цілей, зокрема:

Політика управління людськими ресурсами: Забезпечення розширеного соціального пакету сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців, а також зниженню плинності кадрів.

Стимулювання трудової активності: надання додаткових пільг є ефективним інструментом мотивації персоналу, спрямованим на підвищення

продуктивності та якості праці.

Соціально-психологічний аспект: впровадження соціальних програм сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню потенціалу конфліктних ситуацій та мінімізації ризиків виникнення трудових спорів.

Соціальний пакет набуває все більшої цінності для працівників. Навіть висока заробітна плата з часом перестає повністю задовольняти потреби. Надаючи додаткові пільги, компанія демонструє турботу про співробітників, враховуючи їхні потреби та опосередковано збільшуючи рівень доходу. Соціальний пакет також є ефективним інструментом конкуренції за цінних фахівців, особливо коли рівень грошової винагороди відповідає ринковому.

Моральне стимулювання передбачає використання негрошових методів мотивації, що базуються на потребах людини у визнанні, повазі та самореалізації. До основних інструментів морального стимулювання належать:

1) можливість кар'єрного зростання та професійного розвитку;
2) шанобливе ставлення до праці та визнання досягнень працівників;
3) створення умов для розвитку творчого та інтелектуального потенціалу;
4) забезпечення позитивної психологічної атмосфери в колективі.

Основою морального стимулювання є поширення інформації про досягнення та результати діяльності працівника в колективі. Стимулювання має інформаційну природу та є інформаційним процесом. Суб'єкт управління є джерелом інформації про заслуги, працівник та колектив – її отримувачами, а засоби передачі інформації – каналом зв'язку. Чим точніше передається інформація, тим ефективніша система стимулювання.

Моральне стимулювання ґрунтується на задоволенні соціальних потреб особистості, зокрема потреби у визнанні та повазі з боку суспільства. Ключовим елементом цього процесу є комунікація, спрямована на поширення інформації про професійні досягнення та внесок працівника. Ефективність системи морального стимулювання визначається якістю інформаційного обміну та повнотою

охоплення аудиторії.

До основних механізмів морального стимулювання належать:

1) забезпечення рівних можливостей та справедливе оцінювання результатів праці;

2) створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Визнання заслуг працівника в колективі сприяє формуванню позитивної мотивації, стимулює професійне зростання та самореалізацію.

Формування кадрового резерву є важливим інструментом управління персоналом та передбачає відбір висококваліфікованих працівників з лідерським потенціалом, здатних до виконання управлінських функцій.

Проведене дослідження системи управління персоналом на МП «Контакт» виявило низку проблемних аспектів, серед яких слід виділити недостатню увагу до розвитку кадрового потенціалу та оновлення вікової структури колективу.

Зокрема, було констатовано:

1) недостатній рівень інвестицій у професійний розвиток працівників, що проявляється у відсутності або обмеженому доступі до програм підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та інших форм навчання.

2) недостатня активність у залученні молодих фахівців, що може негативно вплинути на інноваційний потенціал підприємства та створити ризики втрати наступності поколінь.

З метою оптимізації системи управління персоналом та вирішення виявлених проблем рекомендується розробити та впровадити комплекс заходів, що базуються на сучасних методиках навчання та рекрутингу, з урахуванням кращих світових практик.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ МП "КОНТАКТ"

3.1. Напрямки розвитку кадрового потенціалу МП «Контакт»

Для підвищення ефективності формування кадрового забезпечення діяльності підприємства рекомендується реалізувати такі заходи:

1) покращення системи захисту інформації через перегляд порядку доступу для різних груп працівників;

2) вдосконалення системи мотивації персоналу для підвищення ефективності їх роботи;

3) оптимізація процесу адаптації нових співробітників;

4) реформування процесу звільнення для його ефективності та коректності.

Важливою проблемою для керівництва МП «Контакт» є забезпечення безпеки використання інформації, її носіїв, локальних мереж та корпоративної пошти. Частково цю проблему вже вирішено завдяки обмеженням на використання портативних носіїв та впровадженню програм для ділового листування й обміну документами між співробітниками.

На мою думку, ефективним рішенням може стати впровадження системи розмежування доступу. Цей підхід передбачає ідентифікацію кожного співробітника в системі за допомогою індивідуальних облікових даних (логін та пароль). Зокрема, для доступу до робочих програм, мережі Інтернет та інших корпоративних ресурсів використовуватимуться окремі облікові записи. Для контролю використання Інтернету вестиметься журнал відвідувань кожного користувача.

Для забезпечення інформаційної безпеки вкрай важливо контролювати доступ до даних в локальній мережі. У випадку виявлення шкідливого програмного забезпечення, можливість ідентифікації облікового запису, з якого воно було завантажено, є ключовою для оперативного реагування та мінімізації наслідків. Тому, окрім антивірусного захисту, необхідно впроваджувати політику

обмеження доступу до конфіденційної інформації.

Одним з ефективних методів є розмежування прав доступу на основі посад та повноважень. В контексті використання 1С:Підприємство це означає, що кожен підрозділ компанії повинен мати доступ лише до релевантної для його діяльності інформації. Технічно це реалізується шляхом налаштування ролей та прав доступу в системі, що дозволяє контролювати видимість даних через інтерфейс програми. Таким чином, співробітник, працюючи в 1С, бачитиме лише ту частину інформації, яка необхідна йому для виконання своїх обов'язків, що запобігає несанкціонованому доступу до чутливих даних та ускладнює отримання повної картини про фінансовий або виробничий стан підприємства з одного облікового запису [26].

Захист конфіденційної інформації в МП «Контакт» включає забезпечення належного рівня захисту інформації про персонал підприємства. Відділ кадрів, як відповідальний за роботу з кадровою документацією, виконує наступні функції, що безпосередньо впливають на захист конфіденційної інформації:

1) конфіденційне документування трудових відносин: оформлення трудових договорів, наказів та інших документів, що містять персональні дані працівників та умови їхньої праці, здійснюється з дотриманням вимог конфіденційності;

2) захищене зберігання кадрової документації: зберігання особових справ, трудових книжок та інших документів здійснюється в умовах, що запобігають несанкціонованому доступу та розголошенню інформації;

3) дотримання законодавства про захист персональних даних: відділ кадрів забезпечує обробку персональних даних працівників у суворій відповідності до вимог законодавства, що гарантує захист їхньої приватності.

З метою захисту комерційної таємниці в МП «Контакт» впроваджено практику ознайомлення працівників, що мають доступ до конфіденційної інформації, з переліком відомостей, що становлять комерційну таємницю, та підписання ними угоди про нерозголошення.

Для підвищення ефективності захисту комерційної таємниці необхідно

вжити наступних заходів:

1) розробка Положення про захист персональних даних: необхідно розробити та затвердити нове Положення про захист персональних даних працівників, яке чітко регламентуватиме порядок отримання, обробки, зберігання, передачі та знищення персональних даних відповідно до чинного законодавства. Це забезпечить правомірність обробки даних та мінімізує ризики їхнього витоку;

2) визначення обов'язків керівників підрозділів: важливо чітко визначити обов'язки та відповідальність керівників підрозділів щодо забезпечення захисту комерційної таємниці в межах їхньої компетенції. Це включає контроль за доступом до інформації, дотримання правил конфіденційності та своєчасне реагування на випадки порушень;

3) розділення внутрішньої мережі та Інтернету: для запобігання несанкціонованому доступу до внутрішньої мережі ззовні, необхідно забезпечити фізичне або логічне розділення внутрішньої мережі та Інтернету. Оптимальним рішенням є використання окремого комп'ютера, не підключеного до локальної мережі, для доступу до Інтернету. Це значно зменшує ризик зараження внутрішньої мережі шкідливим програмним забезпеченням та витоку конфіденційної інформації [43].

Для покращення системи управління кадрами та підвищення лояльності персоналу в МП «Контакт» рекомендується зосередитися на вдосконаленні системи мотивації, зокрема:

1) впровадження системи матеріального стимулювання: розробка прозорої системи преміювання, бонусів та інших матеріальних заохочень за досягнення певних результатів;

2) забезпечення можливостей для професійного розвитку: створення умов для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників;

3) формування позитивного корпоративного клімату: проведення корпоративних заходів, team-building, створення комфортних умов праці;

4) визнання та оцінка досягнень: публічне визнання успіхів працівників, нагородження кращих, запровадження системи зворотного зв'язку.

Лояльність – це результат комплексної роботи з персоналом, спрямованої на створення позитивного та мотивуючого робочого середовища. Від рівня лояльності співробітників залежить стабільність та успіх підприємства.

На жаль, питанню запобігання загрозам безпеці часто не приділяється достатньої уваги та фінансування. Проте, ефективне управління персоналом є важливим елементом забезпечення безпеки підприємства. В компанії використовуються наступні групи методів управління персоналом:

1) адміністративно-організаційні методи: ці методи базуються на формальній структурі організації та регламентують діяльність працівників;

регулювання взаємовідносин: положення про структурні підрозділи та посадові інструкції чітко визначають функції, обов'язки та відповідальність кожного працівника, що сприяє організації роботи та запобігає конфліктам;

владна мотивація: використання наказів, розпоряджень та вказівок є необхідним для оперативного управління поточною діяльністю та забезпечення виконання поставлених завдань;

2) економічні методи: ці методи спрямовані на стимулювання працівників через матеріальну винагороду;

матеріальне стимулювання: заробітна плата, бонуси, премії та інші види матеріальної винагороди мотивують працівників до якісного виконання своїх обов'язків;

преміальні виплати: виплати премій за досягнення певних результатів стимулюють працівників до підвищення продуктивності та досягнення поставлених цілей;

3) соціально-психологічні методи: ці методи спрямовані на створення сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищення мотивації працівників;

формування почуття приналежності: запровадження стандартів обслуговування, ведення корпоративної реклами, використання логотипів компанії та забезпечення працівників фірмовим одягом сприяє формуванню корпоративної культури та почуття приналежності до компанії;

надання соціальних гарантій: гарантоване надання соціальних гарантій, таких як лікарняні листи та виплати допомоги, підвищує рівень соціальної захищеності працівників та їхню лояльність до компанії [31].

Для з'ясування рівня задоволеності персоналу МП «Контакт» існуючою системою мотивації, нами було проведено відповідне опитування. Участь в опитуванні взяли всі співробітники компанії, що дозволило отримати повну картину щодо цього питання. Результати опитування вказані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування персоналу МП «Контакт»

Параметри опитування	**Результати анкетування**	**% опитаних**
Робота є цікавою	35	70
Хочуть змінити місце роботи	3	20
Висловлюють думку щодо можливості підвищення продуктивності праці	12	10

Аналіз табличних даних дозволяє констатувати наступне: 70% працівників МП «Контакт» характеризують свою роботу як цікаву, 20% висловили готовність до зміни місця праці, а 10% вважають за можливе підвищення ефективності власної діяльності.

Попри те, що значна частина персоналу (70%) задоволена змістом роботи, наявність 20% працівників з низьким рівнем лояльності становить потенційну загрозу для стабільності підприємства. Отже, можна зробити висновок про необхідність удосконалення чинної системи мотивації в МП «Контакт».

З метою оптимізації системи мотивації доцільно провести аналіз з метою ідентифікації демотивуючих факторів та визначення потреб персоналу в додаткових стимулах. Результати відповідного опитування відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Фактори та потреби персоналу в додаткових стимулах

Складові елементи мотивації	**Задоволеність**

	персоналу
Премії	4
Винагорода до особистих свят	4
Безкоштовне навчання	8
Кар’єрне зростання	8
Відшкодування витрат (транспортних, на оренду житла, на лікування тощо)	2
Робочий графік	25
Умови праці	30
Корпоративний зв’язок	27
Публічне визнання успіхів працівника перед колективом	7

Результати аналізу табличних даних засвідчили втрату актуальності окремих елементів системи мотивації для працівників компанії. Відповідно, можна констатувати, що чинна система не виконує належним чином своє основне завдання – стимулювання зацікавленості персоналу у виконанні трудових функцій. Проведена діагностика та аналіз потреб працівників підтверджують необхідність удосконалення системи мотивації з метою підвищення рівня організаційної лояльності, відданості спільним цілям та відповідальності перед роботодавцем, що, своєю чергою, сприятиме зміцненню кадрової безпеки підприємства.

Удосконалення системи мотивації персоналу спрямоване на зміцнення кадрової безпеки шляхом скорочення плинності кадрів. Одним із запропонованих заходів є запровадження надбавки за вислугу років, яка стане додатковим стимулом для тривалої роботи в компанії та впливатиме на розмір заробітної плати. Ця надбавка стимулюватиме працівників до довгострокової співпраці, адже тривала та бездоганна робота є важливою запорукою успіху підприємства та потребує особливої відзнаки.

З метою мотивації працівників до тривалої та ефективної роботи на підприємстві запроваджується надбавка за вислугу років. Її розмір залежить від безперервного стажу роботи та зростає з кожним досягнутим періодом, наприклад, кожні 5 років. Виплата надбавки здійснюється щоквартально згідно з Положенням про надбавку за вислугу років [35].

Для визначення розміру надбавки враховується виключно безперервний стаж роботи в МП «Контакт». Шкала нарахування надбавки наведена в табл. 3.3 .

Запровадження надбавки за вислугу років стимулюватиме працівників до тривалої роботи в МП «Контакт» та зменшить їхню мотивацію до пошуку роботи з вищою заробітною платою, що позитивно вплине на плинність персоналу.

Таблиця 3.3

Шкала надбавок за вислугу років працівникам МП «Контакт»

Стаж роботи	**Надбавка до окладу, %**
1-3 роки	3
3-6 років	5
6-10 років	7
10-15 років	10
Більше 15 років	15

Хоча процес адаптації нових співробітників на підприємстві є досить ефективним, існують можливості для його вдосконалення. Оскільки за процес інтеграції нового співробітника в колектив відповідає наставник, призначений керівництвом, це часто стає для нього додатковим та небажаним навантаженням. Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити практику заохочення наставників, яка успішно застосовується на інших підприємствах. Зокрема, виплачувати надбавку в розмірі 15% від окладу наставника після успішного завершення періоду адаптації нового працівника (в середньому три місяці). Критерієм для виплати надбавки є результати роботи нового співробітника.

На мою думку, процес адаптації нового співробітника необхідно структурувати за чотирма обов’язковими етапами. Кожен з цих етапів програми адаптації має містити детальний опис функцій та обов’язків, що стосуються як нового співробітника, так і існуючого персоналу. Перший етап адаптації передбачає створення сприятливої, дружньої соціально-психологічної обстановки для успішного входження нового працівника в колектив. Важливим елементом цього етапу є також ознайомлення з місією, діяльністю та ключовими цілями МП

«Контакт».

Другий етап адаптації – теоретичний, що є складнішим за початковий. Цей етап передбачає перехід від загального ознайомлення з підприємством до детального вивчення трудових функцій. Новий співробітник отримує детальну інформацію про поточну роботу, посадові обов’язки, правила поведінки та відповідальність. Важливим елементом цього етапу є самостійне опрацювання таких документів, як Положення про відділ, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо.

На практичному етапі адаптації ключовим є безпосереднє виконання професійних завдань на робочому місці. Цьому передує вибір наставника, який передає новому співробітнику необхідні знання та навички, а також допомагає у практичній та теоретичній діяльності. Після встановлення контакту між наставником і новачком починається практична робота – спочатку під наглядом, а потім самостійно. На цьому етапі наставництво розглядається як ефективний інструмент для швидкого набуття новим співробітником професійного досвіду.

При виборі наставника для нового співробітника необхідно враховувати наступні критерії:

1) професіоналізм: наставник повинен бути визнаним фахівцем у своїй галузі;

2) досвід: важливим є значний стаж та досвід роботи у відповідній сфері діяльності;

3) знання: наставник повинен добре знати стандарти, закони та правила, що регулюють діяльність;

4) комунікативні навички та готовність ділитися досвідом: наставник повинен мати розвинені комунікативні навички, а також щире бажання, здатність та готовність передавати свої знання та досвід [16].

Для заохочення наставництва рекомендується запровадити систему матеріального стимулювання, зокрема преміювання за успішну адаптацію нових співробітників. Доцільно розробити чіткі критерії оцінки ефективності адаптаційного періоду, такі як:

1) швидкість засвоєння новим співробітником необхідних знань та навичок;

2) результати атестації або виконання тестових завдань;

3) позитивна оцінка з боку керівника підрозділу;

4) успішне проходження випробувального терміну.

За виконання цих критеріїв наставнику виплачується премія.

Заключний етап адаптації – функціонування – характеризується повною адаптацією співробітника до нового колективу та робочого місця, а також переходом до ефективної роботи. На цьому етапі проводиться ретельна оцінка всього процесу адаптації та підбиваються підсумки. На основі результатів оцінки приймається рішення про продовження співпраці або завершення випробувального терміну. Для забезпечення належного контролю за діяльністю працівника протягом цього етапу необхідно використовувати карти виконання завдань, підсумкові звіти та проміжну атестацію [37].

Завдяки використанню карт виконання завдань менеджер з персоналу та наставник зможуть отримувати повну інформацію про процес адаптації нового співробітника: відстежувати якість виконання завдань, швидкість опанування посадових обов’язків та динаміку адаптації в цілому. Успішна реалізація програми адаптації в МП «Контакт» забезпечить наступні результати:

1) новий співробітник отримає необхідні знання та практичні навички завдяки ефективній передачі досвіду від наставника;

2) відбудеться розвиток професійних та особистих якостей співробітника;

3) сформується ефективна система взаємодії з колегами та колективом, що сприятиме зниженню психологічної напруги та формуванню почуття впевненості та захищеності (завдяки підтримці наставника).

Важливо пам'ятати, що процес звільнення є важливим етапом як для співробітника, так і для компанії. Запобігання негативним емоціям під час звільнення сприяє збереженню позитивного іміджу компанії. У разі отримання повідомлення про майбутнє звільнення працівника необхідно організувати

передачу справ у максимально стислі терміни, забезпечивши повну передачу інформації та документації.

Створити резервну копію робочої папки співробітника, попередньо повідомивши його про це та пояснивши мету створення копії (наприклад, для забезпечення безперервності робочого процесу).

Для мінімізації ризиків, пов'язаних зі звільненням співробітників, необхідно вжити наступних заходів:

1) забезпечення збереження даних: попередження втрати даних (звітів, досліджень, клієнтської бази) через їх видалення з робочих папок. Для цього необхідно:

регулярно створювати резервні копії даних на зовнішніх носіях або в хмарних сховищах;

встановити чіткі правила доступу та видалення інформації, затверджені внутрішніми документами компанії;

використовувати системи контролю версій документів;

2) з'ясування обставин звільнення: з метою отримання об'єктивної інформації про причини звільнення, доцільно провести конфіденційну бесіду безпосередньо зі співробітником. Збір інформації від третіх осіб (родичів, знайомих, колег) є неетичним та може порушувати законодавство про захист персональних даних, тому його слід уникати. З'ясування планів щодо подальшої професійної діяльності співробітника (але без тиску та вимог) може допомогти оцінити потенційні ризики;

3) оцінка ризиків: визначити рівень доступу співробітника до конфіденційної інформації та оцінити потенційні ризики її розголошення. Розробити план дій для мінімізації цих ризиків. Наприклад, якщо співробітник брав участь у підготовці важливого контракту, необхідно забезпечити передачу справ іншому співробітнику та, за можливості, завершити укладання контракту до звільнення;

4) захист інформації: негайно після отримання заяви про звільнення або в останній робочий день співробітника змінити всі паролі та коди доступу до

інформаційних систем, баз даних та інших ресурсів, до яких він мав доступ. Анулювати електронні цифрові підписи та інші засоби аутентифікації;

5) бесіда про конфіденційність: провести заключну бесіду зі співробітником, що звільняється, та нагадати про його зобов'язання щодо збереження комерційної таємниці та відповідальність за її розголошення відповідно до законодавства та внутрішніх положень компанії. Зафіксувати факт проведення бесіди письмово;

6) інформування колективу: повідомити колектив про звільнення співробітника, дотримуючись конфіденційності та не розголошуючи особисті причини звільнення. Зазначити, хто буде виконувати обов'язки звільненого співробітника;

7) інформування клієнтів: повідомити клієнтів, з якими безпосередньо працював співробітник, про його звільнення та представити нового контактного менеджера;

8) перевірка матеріальних цінностей та доступу: в останній робочий день співробітника провести повну перевірку повернення всіх матеріальних цінностей (ноутбук, телефон, ключі доступу, документи тощо) та переконатися у відсутності несанкціонованого доступу до інформаційних систем [43].

Впровадження описаних заходів дозволить мінімізувати потенційні ризики, пов'язані зі звільненням працівників, та захистити комерційну таємницю підприємства. З метою правового захисту конфіденційної інформації з кожним працівником при укладанні трудового договору необхідно укладати угоду про нерозголошення комерційної таємниці.

3.2. Пропозиції стосовно удосконалення мотивація, заходів з навчання й розвитку персоналу

Для МП «Контакт» сьогодні пріоритетним є не лише пошук та залучення талановитих фахівців, але й створення умов для їх професійного розвитку та ефективної роботи. Кадрова політика компанії будується на принципах

врахування інтересів підприємства, окремих підрозділів та кожного працівника. Керівництво підприємства усвідомлює важливість мотивації для досягнення високих фінансових показників та активно використовує як матеріальні (премії, бонуси, соціальні пакети), так і нематеріальні (визнання, можливості для навчання та розвитку, сприятливий психологічний клімат) стимули. Ефективна кадрова політика є необхідною умовою для стабільного розвитку та успіху підприємства.

Аналіз процедур підбору та відбору персоналу в МП «Контакт» засвідчив наявність ефективних практик, що забезпечують такі позитивні результати:

1) своєчасне закриття вакансій відповідно до встановлених термінів;

2) заохочення працівників, які беруть участь у відборі кандидатів, що підвищує їхню зацікавленість у якісному підборі;

3) успішне залучення до компанії висококваліфікованих спеціалістів;

4) ефективна співпраця з закладами вищої освіти (ЗВО) для забезпечення притоку молодих талантів.

Аналіз процедур підбору та відбору персоналу в МП «Контакт» виявив наступні слабкі сторони, які можуть негативно впливати на якість підбору та ефективність роботи нових співробітників:

1) суб'єктивність у процесі відбору, що може призвести до помилкових рішень та упередженого ставлення до кандидатів. Рекомендація: запровадження стандартизованих методів оцінювання;

2) відсутність чітких критеріїв оцінювання та чек-листів, що ускладнює порівняння кандидатів та обґрунтування вибору. Рекомендація: розробка та впровадження системи критеріїв оцінювання та чек-листів для кожної вакансії;

3) нечітко сформульовані вимоги до пошукачів, що призводить до отримання великої кількості нерелевантних резюме та витрат часу на їх опрацювання. Рекомендація: розробка детальних профілів посад з чіткими вимогами до кваліфікації, досвіду та навичок.

Ефективний відбір персоналу є ключовим фактором успіху МП «Контакт». Застосування професійних методик дозволить не тільки ідентифікувати найбільш підходящих кандидатів за критеріями потенціалу, компетентності та кар'єрних

амбіцій, але й сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії через підвищення ефективності управління персоналом, створення сприятливого психологічного клімату та забезпечення стабільності кадрового складу. Вибір методів відбору повинен узгоджуватися зі стратегією розвитку підприємства та враховувати бюджетні обмеження та значущість конкретної посади [34].

Низька продуктивність нових працівників у перші тижні роботи є типовою ситуацією та пов'язана з такими причинами:

1) відсутність глибокого розуміння специфіки нової посади та робочого середовища;

2) неповна відповідність наявних знань та навичок вимогам посадової інструкції;

3) недостатня підтримка в процесі адаптації. Рекомендація: запровадження програми наставництва, яка передбачає закріплення за новим працівником досвідченого колеги на період від двох-трьох тижнів до місяця для надання практичної допомоги та консультацій.

Для забезпечення успішної професійної адаптації нових співробітників та підвищення їхньої продуктивності необхідно вжити наступних заходів:

1) офіційно закріпити статус наставників, розробивши та затвердивши положення «Про наставництво», яке регламентуватиме процес наставництва, критерії відбору наставників, їхні обов'язки та відповідальність. Це забезпечить системний та контрольований підхід до адаптації нових працівників;

2) запровадити дієву систему мотивації наставників, яка враховуватиме їхні додаткові зусилля та сприятиме підвищенню їхньої зацікавленості у якісній передачі знань та досвіду новим колегам. Можливі форми мотивації: матеріальні заохочення (премії, доплати), нематеріальні заохочення (подяки, відзнаки, публічне визнання), можливості для професійного розвитку (тренінги, семінари).

Враховуючи, що наставництво передбачає додаткові витрати часу та зусиль з боку досвідчених працівників, для ефективного функціонування цієї системи необхідна належна мотивація. Тому для МП «Контакт» рекомендується розробити та впровадити комплексну систему мотивації наставників, яка поєднуватиме

матеріальні та нематеріальні стимули. Як матеріальне заохочення пропонується щомісячна виплата в розмірі близько 5% від основного окладу наставника, що нараховуватиметься за умови досягнення новим працівником встановлених показників якості та продуктивності праці. Для об'єктивної оцінки результатів наставництва пропонується використовувати такі інструменти: анонімні опитування колег та клієнтів, відгуки керівників, безпосередньо наставників та фахівців з управління персоналом, а також результати виконання плану роботи, затвердженого на період випробувального терміну нового працівника.

Для посилення мотивації наставників та підвищення ефективності системи наставництва, окрім матеріального стимулювання, пропонується використовувати наступні методи нематеріальної мотивації, які є цінними як для самих наставників, так і для компанії в цілому:

1) додаткові дні відпустки: надання додаткових оплачуваних днів відпочинку дозволить наставникам відновити сили та підвищити рівень задоволеності роботою;

2) професійний розвиток: забезпечення можливості участі в навчальних програмах, семінарах та тренінгах сприятиме підвищенню кваліфікації наставників та їхньому професійному зростанню, що позитивно відобразиться на якості наставництва та загальному рівні професіоналізму в компанії;

3) кадровий резерв: включення до кадрового резерву надасть наставникам пріоритетне право на заміщення вакантних посад вищого рівня, стимулюючи їхнє професійне зростання та підвищуючи лояльність до компанії.

Запропоновані заходи з мотивації наставників матимуть такі позитивні наслідки:

1) підвищення самооцінки та авторитету наставників: визнання їхньої ролі та внеску в розвиток нових працівників сприятиме підвищенню їхньої самооцінки та зміцненню авторитету серед колег;

2) покращення соціально-психологічного клімату: створення позитивної атмосфери, де цінуються знання та досвід, сприятиме покращенню взаємовідносин у колективі та підвищенню рівня задоволеності працівників;

3) формування ефективної організаційної культури: впровадження системи наставництва та мотивації наставників сприятиме формуванню культури навчання та розвитку, що є важливим фактором успіху компанії [19].

З метою забезпечення прозорості та чіткості, усі показники та критерії матеріального та нематеріального стимулювання наставників повинні бути детально прописані та затверджені в положенні «Про наставництво».

Критеріями успішної адаптації нових співробітників вважаються:

1) досягнення всіх цілей, передбачених планом роботи на період адаптації;

2) демонстрація зростання професійних знань, навичок та вмінь;

3) скорочення терміну повної адаптації до 1 місяця, порівняно з поточним середнім показником у 3 місяці.

Для підвищення ефективності роботи персоналу МП «Контакт» необхідно реалізувати наступні заходи:

1) зниження коефіцієнта плинності кадрів шляхом покращення умов праці та підвищення рівня задоволеності працівників;

2) удосконалення системи оплати праці з метою забезпечення конкурентного рівня заробітної плати та стимулювання працівників до досягнення кращих результатів;

3) збільшення частки працівників, залучених до програм навчання та підвищення кваліфікації, для розвитку їхніх професійних компетенцій та адаптації до змін у виробництві;

4) зниження рівня захворюваності персоналу шляхом впровадження профілактичних заходів та створення безпечних умов праці.

На плинність персоналу підприємства негативно впливають наступні фактори, пов'язані з оплатою та винагородженням:

1) недостатній рівень оплати праці: неконкурентна заробітна плата, що не відповідає ринковим умовам та рівню кваліфікації працівників;

2) непрозора система оплати праці: відсутність чітких критеріїв формування заробітної плати, що призводить до непорозумінь та відчуття

несправедливості серед працівників;

3) неефективна система преміювання та винагородження;

відсутність чітких та зрозумілих критеріїв преміювання;

недостатній розмір премій;

відсутність зв'язку між результатами роботи та розміром винагороди;

нерегулярні або несвоєчасні виплати премій.

Важливо зазначити, що для ефективного вирішення проблеми плинності кадрів підприємству слід застосовувати комплексний підхід, використовуючи різні важелі впливу.

На рис. 3.1 відображено схему вдосконалення системи оплати праці, запропоновану для досліджуваного підприємства.

Рис. 3.1. Схема вдосконалення системи оплати праці МП «Контакт»

Пріоритет слід надати економічним методам, оскільки вони, як правило, є найбільш дієвими. Водночас, для стимулювання персоналу до підвищення продуктивності та якості праці, необхідно вдосконалити існуючу систему оплати, забезпечивши її відповідність ринковим умовам та враховуючи індивідуальний внесок кожного працівника.

Ефективна система оплати праці має базуватися на комплексному підході, враховуючи як кількісні (обсяг), так і якісні показники виконаної роботи. Це забезпечить стимулювання працівників до досягнення високих стандартів якості, а не лише до збільшення обсягів виробництва. Важливою умовою є прозорість системи, щоб кожен працівник чітко розумів критерії оцінювання та формування заробітної плати. Крім того, система повинна передбачати залежність рівня оплати від продуктивності праці, що сприятиме підвищенню мотивації та ефективності роботи персоналу в цілому [46].

З метою забезпечення прозорості та справедливості системи оплати праці, кожен працівник повинен знати, що на розмір його заробітної плати впливають наступні фактори:

1) кваліфікація (розряд): рівень кваліфікації працівника, що відображається у присвоєному розряді, є одним з основних факторів, що впливають на рівень оплати праці.

2) результативність праці: цей фактор оцінюється по-різному для різних категорій працівників:

для робітників: обсяг виконаних робіт;

для адміністративних працівників: якість виконання службових обов'язків та дотримання трудової дисципліни;

для всіх працівників: якість виконаних робіт (відсутність браку, дотримання термінів).

Зв'язок між обсягом виконаної роботи та рівнем оплати може позитивно впливати на мотивацію та продуктивність працівників, особливо тих, чия діяльність піддається чіткому кількісному обліку. У таких випадках працівники, усвідомлюючи залежність своєї заробітної плати від обсягу виконаної роботи,

можуть бути більш зацікавлені у підвищенні продуктивності та покращенні якості. Проте, для управлінців та фахівців, чия робота пов'язана з вирішенням складних аналітичних завдань, стратегічним плануванням та іншими видами діяльності, що важко піддаються кількісному вимірюванню, застосування прямої залежності оплати від обсягу виконаної роботи є недоцільним. Для цієї категорії працівників слід використовувати інші системи мотивації, що базуються на якісних показниках, досягненні стратегічних цілей, розвитку професійних навичок тощо.

Прозорість системи оплати праці досягається шляхом надання працівникам доступу до інформації про кількість оплачених годин та обсяг виконаних робіт. Замість паперових роздруківок, пропонується використовувати електронні розрахункові листки, які можна надсилати працівникам на електронну пошту або розміщувати в особистому кабінеті на внутрішньому порталі компанії. Це забезпечить зручний та швидкий доступ до інформації, а також зменшить використання паперу.

При розробці системи оплати праці необхідно враховувати наступні критерії:

1) ринкові умови: рівень оплати праці повинен відповідати середньому рівню заробітної плати в галузі та регіоні. Для цього необхідно проводити регулярний моніторинг ринку праці;

2) трудомісткість та складність: оплата праці повинна враховувати складність, відповідальність та трудомісткість виконуваних робіт. Для цього можна використовувати методи оцінювання посад та грейдування;

3) професійні якості: рівень оплати праці повинен відображати рівень кваліфікації, досвід та професійні навички працівників. Для цього можна використовувати систему атестації та оцінювання результатів роботи.

Збільшення плинності кадрів у 2019 році, зумовлене незадовільною системою оплати та умовами праці, є серйозною проблемою для МП «Контакт». Опитування працівників показали, що понад 50% з них отримали пропозиції від інших роботодавців з кращими умовами. Якщо не вжити термінових заходів щодо

покращення системи оплати та умов праці, підприємство й надалі зазнаватиме значної плинності кадрів, що негативно впливатиме на його діяльність. Поточний рівень плинності (5%) вже є критичним та потребує негайного реагування.

Залежність розміру премії за перевиконання планових показників виключно від стажу роботи є неефективною. Така система не стимулює працівників до досягнення кращих результатів, оскільки не враховує фактичний рівень виконання плану. Наприклад, працівник, який пропрацював менше року та виконав план на 115%, отримує таку ж винагороду, як і працівник зі стажем 5 років (110% виконання) або працівник зі стажем понад 10 років (100% виконання). Пропоную переглянути систему преміювання та враховувати не лише стаж, але й відсоток виконання плану. Це дозволить створити більш справедливу та мотивуючу систему винагороди [11].

Підхід, що базується виключно на стажі роботи, є неефективним для стимулювання молодих працівників до підвищення продуктивності. Замість цього, пропонуємо використовувати більш ефективні критерії, такі як досягнення індивідуальних та командних цілей, якість виконання роботи, рівень професійних знань та навичок. Врахування стажу роботи доцільне лише у випадках:

1) преміювання з нагоди особистих ювілеїв;

2) преміювання з нагоди професійних свят;

3) загальне преміювання за підсумками року (у разі виконання значних обсягів робіт тощо), де стаж може слугувати додатковим, але не основним критерієм.

Щорічне скорочення інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації працівників є причиною таких негативних явищ:

1) зниження мотивації до професійного розвитку: працівники, які не бачать можливостей для навчання та зростання, втрачають інтерес до роботи та не прагнуть підвищувати свою кваліфікацію;

2) формування дефіциту кваліфікованих кадрів: обмежені можливості навчання призводять до нестачі фахівців з необхідними знаннями та навичками;

3) зростання рівня браку у виробництві: недостатня кваліфікація

працівників безпосередньо впливає на якість продукції та збільшує кількість помилок та браку;

4) підвищення плинності кадрів: Низька мотивація, відсутність перспектив розвитку та інші негативні фактори, пов'язані з недостатнім рівнем інвестицій в персонал, призводять до звільнення працівників та збільшення плинності кадрів.

Пропозиції задля удосконалення системи преміювання у МП «Контакт» представимо схематично на рис. 3.2.

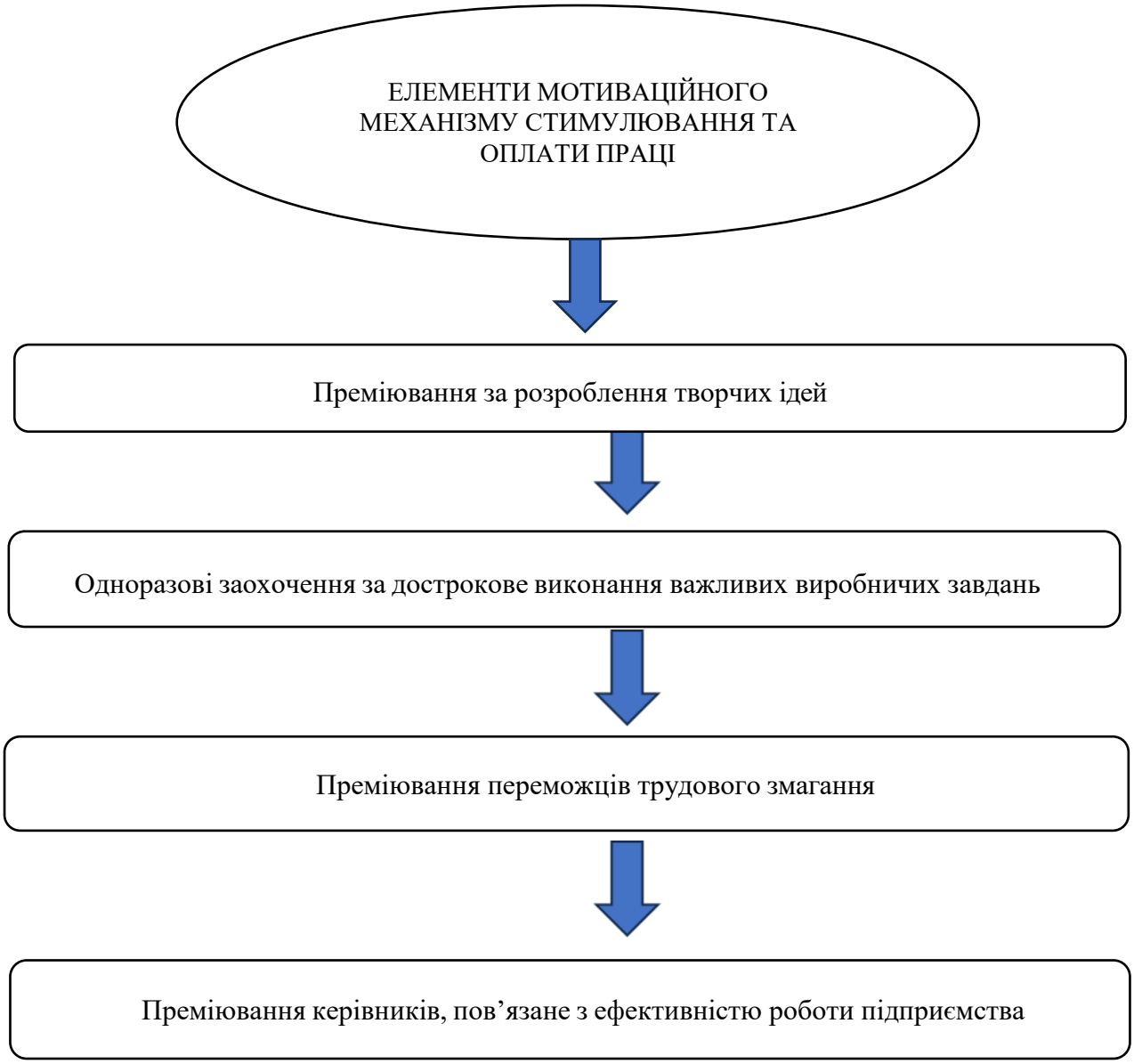

Рис. 3.2. Напрями удосконалення системи преміювання МП «Контакт»

Збитковість підприємства та, як наслідок, обмеженість фінансових ресурсів ускладнюють інвестування у навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Проте, враховуючи важливість розвитку людського капіталу, пропонуємо розглянути можливість використання навчання як інструменту мотивації найкращих працівників та оптимізації витрат шляхом залучення до таких форм навчання:

1) навчання, що проводиться державними ЗВО, навчальними центрами та Торгово-промисловими палатами: ці організації часто пропонують програми з безкоштовною або частковою оплатою для працівників підприємств регіону;

2) заходи, організовані відповідними громадськими організаціями: громадські організації також можуть проводити тренінги, семінари та інші навчальні заходи, які можуть бути корисними для працівників підприємства;

3) обмін досвідом з іншими підприємствами галузі: співпраця з іншими підприємствами може включати обмін досвідом, проведення спільних тренінгів або стажування працівників.

4) внутрішнє навчання з залученням досвідчених працівників та керівників підприємства: внутрішні тренінги та майстер-класи, проведені досвідченими працівниками, дозволяють обмінюватися знаннями та досвідом без значних фінансових витрат.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запропонований комплекс заходів дозволить МП «Контакт» створити більш збалансовану та ефективну систему управління людськими ресурсами. Вдосконалення системи оплати праці, мотивації та навчання працівників розглянуто як взаємопов'язані елементи, що в комплексі сприятимуть підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Зростання рівня захворюваності працівників свідчить про недостатню ефективність системи охорони праці на підприємстві, зокрема, про недостатню роботу інженера з охорони праці. Для запобігання подальшому погіршенню ситуації необхідно вжити наступних заходів:

1) посилити контроль за проведенням первинних та повторних

інструктажів: необхідно забезпечити своєчасне та повне проходження інструктажів усіма працівниками, а також вести чіткий облік їх проведення;

2) проводити якісні інструктажі, зосереджуючись на поясненні ключових аспектів безпеки: інструктажі повинні бути не формальними, а змістовними, з детальним поясненням потенційних небезпек та способів їх уникнення. Варто використовувати наочні матеріали, приклади з практики та інтерактивні методи навчання;

3) запровадити систематичний контроль за дотриманням працівниками правил техніки безпеки: потрібно регулярно проводити перевірки дотримання правил техніки безпеки на робочих місцях та вживати відповідних заходів у разі виявлення порушень;

4) забезпечити постійний моніторинг умов праці: необхідно регулярно проводити заміри параметрів виробничого середовища (температура, вологість, освітленість, рівень шуму, вібрації тощо) та вживати заходів для покращення умов праці відповідно до діючих норм [18].

Таким чином, для забезпечення кадрової безпеки МП «Контакт» найбільш ефективним є використання економічних важелів. Основною перешкодою для впровадження запропонованих заходів є обмеженість фінансових ресурсів. Однак, розроблені нами напрями спрямовані на мінімізацію витрат: частина з них не потребує додаткових вкладень, а інші передбачають незначні витрати. Найбільшою статтею витрат є підвищення окладів та преміювання працівників. Разом з тим, ми очікуємо, що стимулювання працівників через економічні важелі призведе до значного зростання продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно вплине на чистий прибуток підприємства та компенсує витрати.

Успішна адаптація нових співробітників значною мірою залежить від ефективної системи мотивації. Для заохочення успішного завершення адаптаційного періоду рекомендується використовувати нематеріальні методи стимулювання, які мають ряд переваг: вони сприяють підвищенню лояльності, формуванню позитивного іміджу компанії та не потребують значних фінансових витрат. Зокрема, пропонується:

1) публічне визнання досягнень: це може бути висловлена подяка керівником на зборах колективу, публікація статті про успіхи нового працівника у внутрішньому корпоративному виданні або на сайті компанії. Такий підхід підкреслює цінність внеску кожного співробітника та сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі;

2) надання можливості участі в семінарах та навчальних курсах: це дозволяє працівникам підвищувати свою кваліфікацію, отримувати нові знання та навички, що є важливим фактором професійного розвитку та мотивації.

Після закінчення війни повернення українських емігрантів стане важливим фактором відновлення та розвитку України. За час перебування за кордоном вони здобули не лише нові знання та професійні навички, але й цінний досвід адаптації до нових умов, міжкультурної комунікації та роботи в міжнародному середовищі. Цей потенціал може бути використаний для відновлення економіки, розвитку інфраструктури, впровадження новітніх технологій та модернізації різних галузей. Повернувшись, вони стануть рушійною силою позитивних змін та сприятимуть розбудові сучасної та успішної України.

Повернення працівників з новими знаннями та вміннями сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Завдяки набутому за кордоном досвіду, вони зможуть впроваджувати сучасні технології, оптимізувати виробничі процеси та підвищувати якість продукції, що дозволить українським компаніям успішно конкурувати на міжнародних ринках.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Впровадження справедливої системи мотивації наставників у МП «Контакт» є важливим фактором успішної адаптації нових співробітників. Заохочення наставників сприятиме більш ефективному навчанню, підвищенню дисципліни та скороченню терміну адаптації. Для досягнення цієї мети необхідно приділити особливу увагу соціально-психологічній адаптації, що включає освоєння норм міжособистісної взаємодії та успішну інтеграцію нового

працівника в трудовий колектив.

Висока плинність кадрів у МП «Контакт» створює значні ризики для ефективної діяльності підприємства. Рівень плинності у 5%, що є максимально допустимим для даного типу виробництва, свідчить про серйозні проблеми в системі управління персоналом. Ця ситуація призводить до втрати цінних кадрів, збільшення витрат на рекрутинг та навчання, зниження продуктивності та якості роботи, а також до порушення виробничих процесів. Основною причиною плинності є недостатня оплата праці, що не стимулює працівників залишатися в компанії. Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути систему оплати праці, забезпечивши її конкурентоспроможність на ринку, а також впровадити додаткові заходи з мотивації та утримання персоналу.

На мою думку, рівень оплати праці в МП «Контакт» не є конкурентоспроможним порівняно з середніми показниками в області, що негативно впливає на мотивацію працівників та їхню готовність до підвищення ефективності роботи.

Недостатній рівень оплати праці порівняно з середніми показниками в області (рис. 3.3).

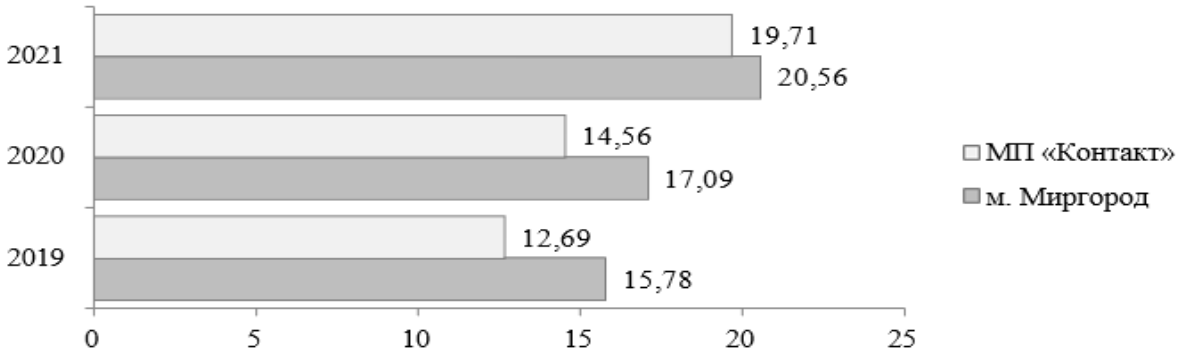

Рис. 3.3 Середній рівень заробітної плати у МП «Контакт» та у Полтавській області впродовж 2019-2021 рр., тис. грн.

Процес залучення персоналу в МП «Контакт» є недостатньо ефективним через постійну нестачу кваліфікованих працівників. Тому пропонуємо наступні концепції:

1) залучення досвідчених фахівців: пріоритет надається кандидатам з

вищою освітою, значним досвідом роботи в сільськогосподарській галузі та високим рівнем професійної компетентності;

2) залучення молодих фахівців: Залучення випускників профільних ЗВО є перспективним, однак потребує інвестицій у навчання та адаптацію через відсутність практичного досвіду. МП «Контакт» успішно вирішує цю проблему завдяки налагодженій співпраці з різними ЗВО;

3) залучення фахівців з інших галузей: цей підхід дозволяє залучати кандидатів з різним досвідом та проводити конкурсний відбір. Проте, зважаючи на відсутність спеціалізованої освіти, необхідно передбачити тривалий процес навчання та адаптації.

Для оптимізації процесу найму персоналу в МП «Контакт» рекомендується:

1) удосконалення процедур відбору: впровадження більш ретельних методів оцінювання, таких як тестування, співбесіди з експертами та практичні завдання;

2) активна співпраця зі спеціалізованими центрами: розширення партнерства з державними центрами зайнятості та іншими рекрутинговими агенціями для доступу до ширшої бази кваліфікованих кандидатів;

3) підвищення вимог до професійної кваліфікації: Встановлення чітких критеріїв щодо рівня освіти, професійних навичок та досвіду роботи.

Підготовка персоналу здійснюється для підвищення кваліфікації працівників, які її потребують, насамперед новоприйнятих. Існує кілька основних форм підготовки:

Наставництво (індивідуальне навчання на робочому місці): Цей метод передбачає закріплення недосвідченого працівника (новачка, стажиста, учня, практиканта) за досвідченим кваліфікованим фахівцем (наставником, ментором, куратором, інструктором, тьютором). Наставництво забезпечує практичне навчання безпосередньо в робочих умовах, сприяє швидкій адаптації, засвоєнню корпоративної культури, формуванню професійних навичок і передачі досвіду. Воно є особливо ефективним для професій, де важливі практичні навички та досвід, а також для швидкої інтеграції нових співробітників у колектив.

Наставництво передбачає регулярні зустрічі, обговорення робочих питань, спільне виконання завдань, спостереження за роботою наставника, виконання завдань під його керівництвом, аналіз помилок, надання рекомендацій, зворотний зв'язок, оцінку результатів навчання та корегування програми навчання за необхідності. Наставництво може бути формалізованим (з розробленими програмами, планами, критеріями оцінювання) або неформальним (на основі особистої взаємодії наставника та учня).

Навчальні курси (групове навчання): Ця форма підготовки передбачає відвідування працівниками спеціальних курсів, які можуть проводитися як з відривом, так і без відриву від виробництва.

З відривом від виробництва (очна/денна форма, повна зайнятість, full-time): Передбачає повне занурення в навчальний процес протягом певного періоду часу (дні, тижні, місяці). Ця форма ефективна для засвоєння складних теоретичних знань, розвитку нових навичок, підготовки до роботи з новим обладнанням або програмним забезпеченням, а також для підвищення кваліфікації на більш високий рівень, отримання нової професії або спеціальності, підвищення розряду, категорії, наукового ступеня, отримання сертифікатів, свідоцтв, дипломів, атестатів, кваліфікаційних посвідчень та інших документів про освіту. Навчання може проходити в навчальних центрах, на базі підприємства (в навчальних класах, лабораторіях, на полігонах, тренажерах, майстернях, навчальних цехах, навчальних полігонах), в інших освітніх закладах (університетах, інститутах, академіях, коледжах, професійно-технічних училищах, центрах професійно-технічної освіти, навчально-курсових комбінатах, центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації, інститутах післядипломної освіти, центрах розвитку персоналу) або в спеціалізованих тренінгових компаніях, консалтингових фірмах, центрах підвищення кваліфікації, онлайн-школах та платформах, корпоративних університетах, дистанційних навчальних закладах [45].

Без відриву від виробництва (заочна, дистанційна, вечірня, змішана форми, часткова зайнятість, part-time): Поєднує навчання з виконанням службових обов'язків, дозволяючи працівнику застосовувати отримані знання на практиці.

Може включати вечірні або заочні курси, дистанційне навчання (онлайн-курси, вебінари, відеолекції, електронні підручники, інтерактивні платформи, MOOC, системи дистанційного навчання (СДН/LMS), електронна пошта, форуми, чати, відеоконференції, блоги, вікі, подкасти, онлайн-тестування, віртуальні класи, мобільне навчання, мікронавчання), самостійне навчання за навчальними матеріалами, корпоративне навчання на території підприємства, тренінги на робочому місці, майстер-класи, семінари, конференції, практикуми, стажування на робочому місці під керівництвом досвідченого фахівця, самоосвіта, менторські програми, програми обміну досвідом, бібліотеки, бази знань, внутрішні портали та платформи, навчальні відео, інструкції, методичні рекомендації, кейс-стаді, ділові ігри, симуляції.

Підвищення кваліфікації є важливим інструментом розвитку персоналу та призначене для працівників, що вже мають професійну кваліфікацію. Необхідність у підвищенні кваліфікації виникає, коли на підприємстві зростають вимоги до працівників, відбувається переоснащення виробництва сучасним обладнанням або впроваджуються нові технології. Зазвичай воно проводиться для окремих осіб або груп працівників у формі курсів, семінарів та тренінгів під керівництвом досвідчених фахівців.

За результатами проведених досліджень, МП «Контакт» рекомендується створити окремий відділ або ввести посаду фахівця з підготовки та короткострокового навчання персоналу (переважно з бізнес-навчання та тимбілдингу). Цей фахівець (або відділ) виконуватиме наступні функції для вирішення поставленої проблеми:

Розробка та організація навчального процесу:

1) розробка відповідної документації для процедури «навчання та атестація персоналу», включаючи програми навчання, графіки проведення навчань та інструктажів, а також процедури атестації співробітників структурних підрозділів підприємства;

2) організація та проведення навчальних занять для персоналу підприємства;

3) складання протоколів проведення навчальних заходів та інструктажів.

Управління навчальними матеріалами та документацією:

1) зберігання всіх навчальних матеріалів;

2) забезпечення збереження всіх програм, протоколів проведення навчань та інструктажів для кожного структурного підрозділу та підприємства в цілому;

3) зберігання копій документів про підвищення кваліфікації.

Координація зовнішнього навчання та розвитку:

1) організація участі персоналу в навчанні на семінарах, конференціях та інших заходах як за межами, так і в межах підприємства;

2) ведення обліку та звітності;

3) внесення до облікової картки співробітника даних про навчання або інструктаж та постійне оновлення цієї інформації;

4) звітування керівництву про результативність впроваджених заходів.

Серйозною перешкодою для успішного запровадження цих заходів у МП «Контакт» є недостатня поінформованість і підготовка працівників щодо формування, впровадження, сертифікації та вдосконалення систем управління якістю. Раніше ці питання залишалися поза увагою широкого загалу, а такі терміни, як «стандартизація», «сертифікація» та «акредитація», були зрозумілі переважно студентам профільних технічних спеціальностей. Однак сьогодні спостерігається позитивна динаміка: у навчальних закладах все частіше викладають дисципліни, що охоплюють ці важливі аспекти.

МП «Контакт» отримає більший ефект, зосередившись на розвитку та навчанні вже працюючих співробітників. Підвищення кваліфікації та безперервне навчання є більш ефективним і доцільним шляхом підвищення продуктивності, ніж постійний пошук і адаптація нових кадрів.

Дослідження системи навчання персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП» показало необхідність її вдосконалення згідно з сучасними підходами кадрового менеджменту. Для оптимізації навчання рекомендуємо:

1) Оцінювання потреб у навчанні:

регулярно оцінювати результати роботи для виявлення сильних і слабких сторін працівників;

аналізувати причини проблем, що заважають ефективній роботі;

інформувати про виявлені проблеми та їхні джерела, використовуючи цю інформацію для формування програм навчання та визначення цільових груп;

регулярно проводити анкетування працівників для збору їхніх думок та пропозицій.

2) Для більш точної оцінки ефективності навчання пропонуємо використовувати такі види оцінювання:

оцінити емоційну реакцію (одразу після навчання): з'ясувати враження працівників від програми, оцінити її корисність та практичне значення;

перевірити засвоєння матеріалу (через тиждень): визначити, наскільки добре працівники засвоїли матеріал та чи готові вони застосовувати його на практиці;

оцінити зміни в поведінці (за відгуками керівників): спостерігати, як працівники використовують та передають отримані знання та навички колегам;

виміряти результат навчання: визначити, чи досягнуто поставлених цілей (наприклад, зниження кількості помилок, підвищення продуктивності);

використання безперервного навчання працівників.

Для ефективного впровадження системи безперервного навчання персоналу рекомендуємо наступний алгоритм:

Етап 1. Планування:

Визначення потреб у навчанні шляхом порівняння:

1) поточного рівня знань, умінь та навичок працівників;
2) необхідного рівня знань, умінь та навичок для виконання завдань.

Розробка планів навчання, що передбачають створення навчальних програм, які відповідають потребам професійного розвитку персоналу та враховують особливості цільової групи. Після завершення цього етапу формується детальний план навчання для всіх працівників підприємства.

Етап 2. Проведення навчання працівників.

На цьому етапі реалізуються плани навчання, розроблені на попередньому

етапі. Важливим аспектом є аналіз процесу навчання для виявлення та усунення недоліків у планах, що сприяє їхньому вдосконаленню в майбутньому.

Етап 3. Оцінка ефективності навчання.

Цей етап спрямований на забезпечення відповідності навчання стратегічним і тактичним цілям компанії, планування розвитку персоналу та формування кадрового резерву. Ключовою умовою ефективності системи безперервного навчання є послідовність дій та наявність зворотного зв'язку, що відображається у наступних показниках:

1) збільшення продуктивності праці нових працівників на 30% протягом першого місяця адаптації (прогноз);
2) зменшення плинності кадрів на 25% завдяки оптимізації процесів відбору та найму персоналу, що відповідає вимогам підприємства (прогноз).

В результаті впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи кадрового забезпечення МП «Контакт» очікується досягнення наступних позитивних змін:

1) період адаптації нових працівників скоротиться з 3 до 1 місяця, що призведе до зростання продуктивності праці та збільшення прибутку підприємства (див. табл. 3.4);
2) збільшення продуктивності праці нових працівників на 30% протягом першого місяця адаптації (прогноз);
3) зменшення плинності кадрів на 25% завдяки оптимізації процесів відбору та найму персоналу, що відповідає вимогам підприємства (прогноз).

Таким чином, ефективна система управління кадровим забезпеченням МП «Контакт» забезпечить підвищення авторитету та статусу підприємства завдяки зростанню ефективності роботи колективу та оптимізації витрат на підбір і адаптацію персоналу шляхом скорочення плинності кадрів.

Ефективність запровадження заходів щодо удосконалення системи кадрового забезпечення МП «Контакт» наведено у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Ефективність запровадження заходів щодо удосконалення системи кадрового забезпечення МП «Контакт»

Показники	Факт	Прогноз	Відхилення	
			абсолютні	темп приросту, %
Період адаптації 1 працівника, міс.	3,0	1,0	-2,0	-66,7
Продуктивність праці нового працівника під час адаптації, тис. грн./чол.	104,6	135,98	31,38,0	30,0
Кількість нових працівників, осіб	94,0	70,5	-23,5	-25,0
Кількість звільнених за власним бажанням працівників, осіб	191,0	143,0	-48,0	-25,0
Продуктивність праці загальна, тис. грн./чол.	388,2	397,9	9,705	2,5
Витрати на підбір та відбір персоналу, тис. грн.	174,2	104,5	-69,7	-40,0
Коефіцієнт плинності	0,05	0,04	-0,01	х

Ефективна система управління кадрами стане ключовим фактором підвищення авторитету та зміцнення позицій МП «Контакт» завдяки підвищенню ефективності роботи всього колективу.

ВИСНОВКИ

Кадрове забезпечення підприємства повинно бути системним, охоплюючи всі етапи: набір, розстановку, підготовку, підвищення кваліфікації, відбір і працевлаштування. Концепція кадрового забезпечення відображає соціально-економічні аспекти управління та безпосередньо стосується працівників. Навчання та розвиток персоналу забезпечують ефективне використання людських ресурсів та підвищують мотивацію працівників. Удосконалення навичок, необхідних для виконання виробничих завдань, сприяє оптимізації використання людського капіталу, а визнання досягнень працівників керівництвом підвищує їхню задоволеність роботою.

Визначено, що ключовим фактором формування кадрового потенціалу є орієнтація на професійні характеристики працівників — сукупність їхніх здібностей, що забезпечують максимальну ефективність діяльності та конкурентні переваги підприємства. На формування кадрового потенціалу впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Ефективна система управління кадрами повинна формувати у працівників орієнтацію на споживача та кінцевий результат, сприяючи розвитку ініціативності, високої кваліфікації та продуктивності.

Вважаємо, що планування кадрового потенціалу є першим кроком у процесі кадрового планування. Воно ґрунтується на даних про обсяги робіт, передбачені штатні одиниці та план заміщення вакансій. Якість оцінки персоналу визначається її валідністю та надійністю. Для впровадження професійного клірингу необхідно розробити професіограми професій та робочих місць, а також застосовувати об'єктивні методи оцінювання професійних та особистих якостей при створенні професійної персонограми. Система управління персоналом як інструмент формування кадрового потенціалу компанії дозволяє проводити конкурентоспроможну кадрову політику за наявності якісного кадрового потенціалу.

Встановлено, що процес пошуку та відбору компетентних працівників у МП

«Контакт» не має чіткого стандартизованого алгоритму, а адаптується до кожної конкретної ситуації. В умовах пандемії COVID-19 та військової агресії рф компанія «Контакт» активно використовує онлайн-співбесіди (Skype, Zoom та інші платформи), відеорезюме та пошук персоналу в соціальних мережах. Розвиток персоналу в МП «Контакт» є комплексною системою. Формуючи резерв, компанія визначає не лише поточні ключові посади, але й прогнозує кадрові потреби на наступний рік. Підвищення ефективності кадрового резерву є стратегічним пріоритетом для МП «Контакт». Наявність кваліфікованих та мотивованих фахівців, готових до професійного зростання та зайняття керівних посад, забезпечує стабільність та розвиток бізнесу в майбутньому.

Аналіз даних показав, що у 2020 році відбулося скорочення чисельності працівників віком понад 51 рік, що, ймовірно, пов'язано з політикою розвитку персоналу, яку проводить підприємство. Однак у 2021 році спостерігалося зростання кількості працівників цієї вікової категорії. Ця тенденція може бути зумовлена тим, що працівники передпенсійного та пенсійного віку, як правило, менш схильні до зміни роботи, тому в умовах загального скорочення штату вони залишалися на своїх місцях. Пік прийняття на роботу припадає на 2019 рік, тоді як мінімальна кількість нових працівників була зафіксована у 2020 році. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо звільнень: найбільше звільнень відбулося у 2020 році, найменше – у 2019 році. Коефіцієнт плинності кадрів після зниження у 2020 році знову зріс у 2021 році. Таким чином, ефективність діяльності МП «Контакт» безпосередньо залежить від якості та стабільності кадрового складу. Керівництво підприємства, розуміючи важливість кадрового забезпечення, інвестує у створення інфраструктури підготовки кадрів, спрямованої на формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу, здатного ефективно вирішувати стратегічні завдання підприємства.

Для оптимізації кадрового забезпечення та підвищення ефективності підприємства пропонується впровадити наступні заходи: покращення доступу до інформації, підвищення лояльності персоналу, оптимізація процесів адаптації та звільнення. Ефективна мотивація дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити

відчуття власної значущості у працівників та зміцнити їхню лояльність і відданість компанії. Під лояльністю розуміється комплекс заходів, спрямованих на формування позитивного ставлення працівників до роботодавця. Аналіз існуючої системи мотивації та потреб персоналу підтвердив необхідність її удосконалення. Нова система мотивації сприятиме розвитку організаційної лояльності, відданості спільним цілям, відповідальності перед роботодавцем та, як наслідок, підвищенню рівня кадрової безпеки.

Встановлено, що застосування професійних методів відбору персоналу дозволяє МП «Контакт» не тільки ідентифікувати потенціал, компетентність та перспективи кар’єрного розвитку кандидатів, але й оптимізувати управління персоналом, покращити психологічний клімат та забезпечити стабільність у колективі. Система оплати праці повинна базуватися на оцінці як обсягу, так і якості виконаної роботи. Необхідно забезпечити прозорість системи оплати праці та її часткову залежність від продуктивності працівників. Прозорість системи оплати праці передбачає надання кожному працівнику інформації про кількість відпрацьованих годин та обсяг виконаних робіт, за які нараховано заробітну плату.

Вважаємо, що плинність кадрів у МП «Контакт» негативно позначається на продуктивності праці, оскільки її рівень є критичним. Для підприємства більш вигідним є інвестування в розвиток існуючих працівників через систему безперервного навчання, ніж постійний набір нових кадрів. Аналіз системи навчання персоналу МП «Контакт» показав необхідність її модернізації з урахуванням сучасних тенденцій у сфері управління персоналом. Ефективна система управління кадрами стане ключовим фактором підвищення авторитету та зміцнення позицій МП «Контакт» завдяки підвищенню ефективності роботи всього колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Синюк І. (2018). Проблеми та перспективи формування якісного трудового потенціалу національних підприємств у руслі інноваційних процесів. У Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: збірник тез Міжнародної студентської науково-технічної конференції (Т. 2, с. 59–61).

2. Безсмертна В. В. (2021). Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. Отримано з http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3 .pdf (дата звернення: 07.04.2022).

3. Білорус Т. В. (2016). Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. У Конкурентоспроможність національної економіки: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (с. 47–54).

4. Борщ В. І., Белякова В. В. (2017). Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 3(37), 36–44.

5. Васюта В. Б., Труханова А. В. (2020). Управління кадровим потенціалом аграрного підприємства. В Розвиток агропродовольчого ринку в умовах глобалізації економіки: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (с. 76–81). Полтава: ПДАА.

6. Величко О. В. (2015). Сутність економічного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки, 9, (с. 15–20).

7. Вишневська О. М. (2017). Економічна безпека: глобалізація, геоекономіка, адаптація і розвиток. Миколаїв: МНАУ.

8. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського».

9. Гетьман О. О., Білодід А. О. (2017). Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки, 17, (с. 556–561).

10. Гонтюк В. А. (2019). SWOT-аналіз як передумова формування

програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. В Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (с. 49–52). Київ: ГО «Київський економічний науковий центр».

11. Гонтюк В.А. (2019). Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства (Дис. канд. екон. наук). Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса.

12. Гребенюк Г. М. (2017). Концепція управління розвитком трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, 22(2(55)), (с. 89–93).

13. Гребоножко Є. (2002). Перспективи розвитку кадрового потенціалу об'єднаних територіальних громад в Україні. Державне управління, 1(15), (с. 11–15).

14. Грицай А. М. (2014). Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки", 1(63), (с. 148–155).

15. Гурман О.М., Церклевич В.С. (2020). Інвестування в розвиток особистості як найцінніший актив довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка, 5–6(84), (с. 73–82).

16. Дашко І. М. (2017). Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава, 1, (с. 65–68) .

17. Демидова М. М. (2018). Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах. Science and society. Proceedings of the 8th International conference (pp. 202–215). Hamilton, Canada: Accent Graphics Communications & Publishing.

18. Державна служба статистики України. https://ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html .

19. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. (2015). Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення. Київ.

20. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. (2019). Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління, 1, (с. 15–20).

21. Дядюра К. В., Іванова Н. С. (2021). Кадровий потенціал підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230465

22. Занора В. О. (2016). Управління кадровим потенціалом підприємства: практичні аспекти відбору працівників. Інтегровані бізнес-структури: моделі, процеси, технології, 11, (с. 110–112).

23. Іваницька С. Б., Анісова, Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Ефективна економіка. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405

24. Ільїна О. А. (2016). Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Економіка і Суспільство, 7, (с.72–77).

25. Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства.

26. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 60. (с. 238-245).

27. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 19. (с. 201–207).

28. Курепін В.М. Механізм управління безпекою вітчизняних підприємств на засадах маркетингу. Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток: матеріали II Міжнародної науково- практичної конференції присвяченої до 90-ча заснування Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка, 17-18 жовтня 2020 року - м. Харків: Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2020р. (с. 154-158).

29. Мелтиз В.В., Кардашевська М.А. Методи підвищення кадрового

потенціалу. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. (с. 898-902).

30. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1(40). (с. 187-192).

31. Міненко М.А., Альохін Д.І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5 .pdf. (дата звернення: 10.04.2022).

32. Сайт МП «Контакт». https://www.mirgorod.biz/

33. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. 400 с.

34. Павленко І. І., Гонтюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. (с. 376–379).

35. Пенюк В. О. (2015). Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. Бізнес Інформ, 6, (с.240–248).

36. Романюк Л. М. (2015). Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 25, (с.85–91).

37. Сафарова Р. В. (2014). Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 1(10), Т. 1, (с.194–198).

38. Сидорова А. В., Гонтюк, В. А. (2019). Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління, 2(34), (с.37–45).

39. Синиченко А. В. (2016). Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Финансы, учет, банки, 1(21), (с.288–294).

40. Смачило В. В. (2021). Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств (Автореф. дис. д-ра екон. наук). Харків.

41. Смачило В. В. (2018). Ефективність управління кадровим потенціалом

на підприємстві. У Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища (с. 293–297). Харків: ФОП Панов А. М.

42. Смачило В. В. (2019). Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту (Монографія). Харків: ФОП Панов А. М.

43. Танасюк І. М., Кіршо С. М. (2021). Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ, 4, (с. 310–315).

44. Ткачук В. О., Вернигора Р. В. (2018). Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 1(15), (с.257–264).

45. Шаповал О. А. (2017). Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 9, (с.712–715).

46. Швець Н. К. (2018). Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. Персонал, 5, (с.31–36).

47. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. (2017). Менеджмент (Навч. посіб.). Тернопіль: КРОК