

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра фінансів, обліку і оподаткування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА СКЛАДУ
ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

(на матеріалах ПП «МАГАС»)

Студента 2 курсу денної форми
навчання спеціальності 072
«Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
спеціалізації «Державні фінанси»

Пацарнюк
Павло
Ярославович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Мустеца
Ірина
Василівна

Завідувач кафедри:
д.е.н., професор

Чорновол
Алла
Олегівна

Чернівці 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ СКЛАДУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Зміст, завдання та сучасна концепція планування чисельності та складу працівників підприємства	6
1.2. Формування кадрової політики як умова конкурентоспроможності підприємницької діяльності	8
1.3. Показники ефективності формування чисельності та складу працівників підприємства	12
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА СКЛАДУ ПРАЦІВНИКІВ ПП «МАГАС» ЗА 2019-2021 РОКИ	17
2.1. Аналіз діяльності та особливості управління персоналом МПП «МАГАС»	17
2.2. Аналіз чисельності та складу працівників підприємства	22
2.3. Аналіз ефективності формування чисельності та складу працівників підприємства	28
Висновки до розділу 2	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА СКЛАДУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	34
3.1. Узагальнення досвіду ефективного управління чисельністю та складом працівників підприємства	34
3.2. Удосконалення системи оцінки ефективності праці персоналу	39
3.3. Шляхи підвищення ефективності управління чисельністю та складом працівників підприємства	44
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Діючий військовий конфлікт здійснив серйозний вплив на усі сфери економіки, створив серйозні проблеми для торговельних підприємств. З іншого боку, на тлі масового закриття бізнесів споживчий попит також знизився безпрецедентно.

Стратегія управління персоналом - це стратегія діяльності відділу кадрів, спрямовану відбір персоналу, куди входять планування потоків робочої сили в, оцінку кваліфікації, винагороду чи, ширшому сенсі, відшкодування витрат у вигляді зарплати, участі у прибутках, продажу акцій тощо, а також на скорочення плинності кадрів та збільшення продуктивності праці.

Вона виступає як основний напрямок кадрової роботи у вигляді сукупності принципів, методів, форм та організаційних механізмів з вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу організації, на створення кваліфікованого та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатний своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації та стратегії управління її персоналом.

Дослідженню проблеми планування чисельності та складу працівників підприємства як складного соціального явища присвячено багато наукових робіт вітчизняних (Л. Балабанова, Д. Богиня, Л. Богуш, С. Вовканич, В. Воронкова, В. Гончаров, О. Грішнова, А. Колот, В. Колпаков, Д. Котельніков, О. Крушельницька, В. Куценко, Е. Лібанова, В. Лук'янихін, Д. Мельничук, М. Пітюлич, У. Садова, Л. Семів, І. Шевчук, Л. Шевчук, Г. Щокін, Л. Янковська) та зарубіжних (Дж. Гелбрейт, Г. Десслер, Г. Мінцберг, Т. Парсонс, С. Робінс, Г. Сідунова, Ф. Херцберг, Г. Шмідт, Р. Штольберг) учених. Однак, теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління людськими ресурсами вивчені недостатньо, головним чином – на макрорівні. Все це підтверджує актуальність обраної теми, а саме планування чисельності та складу працівників підприємств на підприємствах малого бізнесу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка

пропозицій щодо удосконалення процесу планування чисельності та складу працівників на ПП «МАГАС».

Завдання випускної кваліфікаційної роботи:

- визначити зміст, завдання та сучасні концепція кадрової політики в сфері планування чисельності та складу працівників підприємства;
- дослідити організаційно-правове забезпечення управління кадровою політикою на підприємстві;
- навести загальну характеристику діяльності та особливості управління МПП «МАГАС»;
- проаналізувати планування чисельності та складу працівників;
- висвітлити зарубіжний досвід з удосконалення кадрової політики та обґрунтувати можливості його застосування у вітчизняних умовах;
- визначити та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності планування чисельності та складу працівників на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики щодо планування чисельності та складу працівників на МПП «МАГАС».

Предметом дослідження є організація та шляхи вдосконалення планування чисельності та складу працівників підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є діалектичний метод пізнання і системного підходу з метою вивчення всіх процесів та явищ в досліджуваній сфері у взаємозв'язку, взаємозалежності, послідовності та комплексності. Для вирішення поставлених завдань використано методи: під час збору, систематизації, обробки та узагальнення інформації – індуктивний та дедуктивний, аналізу та синтезу; у разі необхідності системних узагальнень – системний підхід, прийоми експертно-аналітичного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства фінансів України, звітні дані МПП «МАГАС», монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених. В роботі використано дані інформаційно-аналітичних

видань, науково-методичну та наукову літературу, електронні ресурси Інтернет та матеріали періодичних видань.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у комплексному дослідженні планування чисельності та складу працівників з метою оптимізації їх обсягу та структури, що дозволило одержати ряд теоретичних і практичних результатів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності планування чисельності та складу працівників та вдосконаленні обґрунтування їх обсягу на майбутній період шляхом побудови динамічного ряду та врахування випадкової і сезонної компоненти.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи відображені у збірнику тез доповідей студентської Інтернет-конференції «Фінансово-економічний розвиток регіонів: виклики воєнного стану та поствоєнні перспективи».

Обсяг та структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить - 60 сторінок, основний зміст роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 13 таблиць, 4 рисунків, список використаних джерел включає 76 найменувань на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА СКЛАДУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст, завдання та сучасна концепція планування чисельності та складу працівників підприємства

Кадри являють собою один з найважливіших ресурсів організації. Більшість організацій визнали, що ключовим фактором успіху діяльності компанії є персонал, і саме його компетентність дозволяє досягати запланованих результатів.

Сьогодні кадрова політика організації обґрунтовується як ключовий елемент системи управління людськими ресурсами сучасної організації. Накопичення людського капіталу на організаційному рівні багато в чому визначається чинною в організації кадровою політикою. У статті аналізується поточна кадрова політика ПП «МАГАС», а також пропонуються шляхи її вдосконалення.

Ставлення до кадрів - одне із ключових чинників сталого розвитку організації, відбитком якого є кадрова політика. Наявність чи відсутність ретельно продуманої кадрової політики свідчить про те, яке місце у системі управління організацією займають людські ресурси, і те, скільки уваги приділяється реалізації стратегії управління персоналом.

Аналіз літератури дозволяє виділити різноманітні теоретичні підходи до поняття «кадрова політика».

Лукичова досліджує кадрову політику у поступовій динаміці та визначає її як цілеспрямований процес формування персоналу та управління ним для оперативного та ефективного задоволення потреб організації за відповідним напрямом ресурсного забезпечення [1, с.7].

Н.Л. Захаров розкриває поняття кадрової політики як форми діяльності,

спрямованої створення трудового колективу та сприяє максимально ефективному поєднанню цілей та пріоритетів організації та її працівників.

Ю.Г. Одегов визначає кадрову політику як сукупну спільність першорядних теоретичних положень та принципів, офіційних вимог та практичних заходів, що дозволяють визначити зміст, форми, методи, а також основні напрямки роботи з персоналом [3, с.24].

А Я. Кібанов показує, що кадрова політика вважається головною метою кадрової роботи, вона націлена на визначення напрямків, методів і форм роботи та створення кваліфікованого та високопродуктивного колективу, здатного своєчасно реагувати на зміни [4].

Узагальнюючи позиції представлених вище авторів, можна подати резюмуюче визначення, яке ми спиратимемося у цій статті: кадрова політика - це сукупність принципів, методів, прийомів і форм на трудовий колектив, які у основі процесів, формують ефективну систему управління персоналом, що забезпечує інноваційний розвиток організації та координацію інтересів працівників і потреб підприємства.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів розвитку та збереження чисельного складу кадрів відповідно до потреб і цілей організації, вимог законодавства і станом ринку праці та послуг.

Відмінністю відкритої кадрової політики є прозорість її елементів для персоналу будь-якого рівня. Кваліфікація працівника має вирішальне значення для потенційної побудови кар'єри і має перевагу перед особистим досвідом у конкретній організації. Специфіка такої політики полягає також у переважанні зовнішнього стимулювання трудової діяльності персоналу [6, 51].

Закрита кадрова політика передбачає повільне, поступове зростання та заміщення кадрів з числа співробітників, не вдаючись до залучення необхідних кадрів з інших організацій, за винятком нижчого посадового рівня. Кадрова політика закритого типу характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери та формування особливого духу причетності, чи, навпаки, які працюють у обстановці дефіциту кадрових ресурсів [6, с.52].

Кожен із зазначених вище типів кадрової політики є свої переваги і недоліки. Так, при використанні відкритої кадрової політики у персоналу існують відчутні обмеження кар'єрного зростання, оскільки перевага надається досвідченішим співробітникам ззовні. Закрита кадрова політика, навпаки, спрямовано розвиток власного персоналу, на відміну відкритої у ній можливі велика плинність кадрів і набутий негативний імідж організації.

З метою реалізації кадрової політики фахівці та керівник застосовують різні методи:

1) адміністративні методи, що передбачають прийняття важливих управлінських рішень, зміни в організаційній структурі роботи і т.д. До адміністративних методів також належать розробку кадрової документації: робочих планів, штатного розкладу, положень, правил тощо;

2) психологічні методи спрямовані регулювання клімату всередині трудового колективу, усунення конфліктів, підтримку сприятливого емоційного тла тощо. З персоналом проводять тренінги, заняття, лекції, збори тощо;

3) економічні методи відображають методи стимулювання та мотивації (заробітна плата, премії, надбавки, подарунки, певні нематеріальні інструменти мотивації) [4, с.39]. Доцільно також застосовувати методи оцінки ефективності кадрових програм та розроблення методики їх оцінки. Можуть бути застосовані математичні методи або методи статистичного аналізу.

Таким чином, кадрова політика включає досить великий комплекс процедур і методів, які у взаємодії утворюють єдиний тривалий і безперервний процес протягом усього періоду існування організації. Вибір методів та процедур залежить від масштабів підприємства, а також від наявних у нього можливостей та ресурсів.

1.2. Формування кадрової політики як умова конкурентоспроможності підприємницької діяльності

Кадрова політика - одна з умов конкурентоспроможності підприємницької організації. Кадрова політика також є одним з інструментів досягнення стратегічних цілей організації. На сьогоднішній день одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства та організацій є людський капітал. У зв'язку з цим перед роботодавцями стоїть гостре питання нестачі кваліфікованих кадрів, завдання їх залучення, підбору, оцінки та мотивації.

Одним з найважливіших критеріїв підвищення продуктивності співробітників компаній у своєму дослідженні за 2020-2021 рр. Британська багатонаціональна компанія Deloitte, яка є однією з найбільших мереж глобальних аудиторських та консалтингових фірм, називає причетність персоналу – психологічну потребу відчувати себе частиною колективу. Одна досягається при збігу цінностей та цілей співробітника та організації, наявності сприятливого психологічного клімату, соціальних зв'язків у колективі, а також за справедливого ставлення компанії до співробітників [5, с.10].

Досить непоганим рівнем причетності раніше вирізнялися державні структури:

- 1) додаткову професійну освіту із збереженням на цей період посади цивільної служби, що заміщується, та грошового утримання;
- 2) транспортне обслуговування, яке забезпечується у зв'язку з виконанням посадових обов'язків;
- 3) одноразова субсидія на придбання жилого приміщення;
- 4) щорічна основна оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів;
- 5) державне пенсійне забезпечення та ін.

Таким чином, службовці були мотивовані на поліпшення своїх особистих показників результативності для руху кар'єрними сходами та в черзі на отримання соціального пакету, що сприятливо позначалося на роботі всього державного органу. Однак, з моменту появи соціально відповідального бізнесу

як тренду, спостерігається втрата довіри людей до органів влади та громадських інституцій. Соціальні пакети у великих компаніях та корпораціях значною мірою перевершують гарантії, що надаються на державній службі, а грамотно побудована корпоративна культура забезпечує солідарність місії компанії та особистих цілей співробітників.

Спільно проведені дослідження Limeade і Quantum Workplace, спрямовані на вивчення внутрішнього клімату в організаціях, довело, що чим кращий психофізичний стан співробітника, тим вища його мотивація, інтерес і бажання працювати, причетність до компанії, самоідентифікація себе як частини колективу. Саме такі співробітники пишаються своїм робочим місцем, будують кар'єрні плани, рекомендують компанію як роботодавця серед знайомих та друзів.

Поганий фізичний та психологічний стан, навпаки, знижують працездатність та залученість до роботи. Насамперед, на самопочуття співробітників впливає стрес. Основні причини виникнення стресу це авральна робота, незбалансованість поставлених завдань і часу на їх виконання, завищені вимоги керівництва, конфлікти на робочому місці, несправедлива система оплати праці та ін.

Саме тому питання психічного та психологічного здоров'я трудового колективу є однією з актуальних тем досліджень та дисертацій останніх років. А Всесвітня організація охорони здоров'я класифікувала професійне вигорання як особливий діагноз та стан, «результатом якого став хронічний некерований стрес на робочому місці» [5, с.16].

Новатором у цій сфері та переможцем премії Rewards and Employee Benefits Association Employee Well-being Awards 2020 стала компанія Фольксваген Файненшл Сервісез (Volkswagen Financial Services) [8], в якій співробітникам пропонують не лише безкоштовне медичне обслуговування, а й психологічну допомогу, безкоштовне відвідування занять з різних видів спорту, знижки на абонементи для фітнесу та ін.

Даними методами компанія підтримує фізичне та психологічне здоров'я

своїх співробітників. У державному секторі перемогу в конкурсі здобув Фонд Національної служби охорони здоров'я в Брістолі (North Bristol NHS Trust), який не лише розвивав свою стратегію благополуччя, але й адаптував її за необхідності, кількісно оцінював результати та зміг скоротити емоційне вигоряння своїх працівників до мінімальних показників [8].

Ще одним способом підвищення ефективності роботи співробітників можна назвати використання ІТ-технологій, управління знаннями та проходження співробітниками перепідготовки. Іноді ці методи використовуються окремо, але найбільшу результативність вони дають при спільному застосуванні.

Трудовий кодекс встановлює можливість проведення компаніями атестації працівників для підтвердження їхньої кваліфікації з метою визначення відповідності працівників займаній посаді [2, ст. 81].

На державній службі атестація - це стандартна процедура, яка триває раз на три роки, згідно зі ст. 48 Федерального закону від 27.07.2004 №2 79, за результатами якої вирішується питання про включення співробітника в кадровий резерв на вищу посаду, направлення його для отримання додаткової професійної освіти або зниження на посаді через невідповідність кваліфікаційним вимогам.

І у разі проведення атестації чинних співробітників, і при оцінці претендентів на посаду органами державної влади активно застосовуються сучасні ІТ-технології, такі як: автоматизована система Тюменської області «Система електронного навчання державних службовців», спеціалізована система Нижегородської області «Тестування державних цивільних службовців» та ін [4, с. 46]

Наступною міжнародною тенденцією у сфері управління персоналом є компенсаційні стратегії, які виражаються в орієнтованих на людину підходах до винагороди.

Чесне, прозоре та справедливе нарахування заробітних плат та інших виплат стимулює працівників до підвищення своєї результативності,

скорочення часу на виконання поставлених завдань та підвищує рівень мотивації персоналу.

На закінчення важливо відзначити, що для досягнення стійкості роботи компанії, її стабільності і зростання, принципово важливою складовою частиною кадрової політики повинна стати скоординована система оплати праці і винагороди за результати роботи. Вирішення цієї складної проблеми вимагає вироблення надійної оціночної системи, в якій мають бути прийняті до уваги такі фактори, як професійні знання, стаж і досвід роботи, інтелектуальні та фізичні можливості, умови та якість праці, внесок працівника в кінцевий результат діяльності організації.

1.3. Показники ефективності формування чисельності та складу працівників підприємства

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем [30, с.199].

Японський уряд пішов на зустріч представникам бізнесу, зокрема японському представництву компанії ІКЕА, яке пропонувало вирівняти систему компенсацій та пільг співробітників, які працюють неповний та повний робочий день. Оскільки фірма залучала велику кількість працівників на неповний робочий день, дня її було важливо стимулювати їх достойною оплатою праці, не обмежуючи при цьому працівників, які працюють на повний робочий день. В результаті внесення змін до законодавства ІКЕА значно знизила показник плинності персоналу та набула статусу найбільш кращого

роботодавця в країні [5, с. 38].

Для вирівнювання компенсаційних стратегій та створення прозорої та справедливої системи нарахувань заробітної плати, що забезпечує соціально прийнятний рівень життя, компанія призначає винагороди за індивідуальний вклад, враховує думки та потреби своїх співробітників, призначає додаткову винагороду за виконання розширених, мінливих та ускладнюючих обов'язків, заохочує інноваційне та використовує винагороду лише на рівні команд.

Зазначені тенденції зміни моделей управління спричиняють зміну систем оцінки персоналу. Змінюються пріоритети в оцінці працівників та основні акценти з урахуванням наступних умов.

1. Зі зміною економічного середовища - змінюються і цілі управління ефективністю. 10 років тому 80% компаній бачили оцінку персоналу як порівняння певного набору показників, що становили таблицю результативності та потенціалу, для складання рейтингу співробітників організації, на основі якого вирішувалися питання кадрової перестановки, преміювання, заохочення та звільнення.

Проте нині відбувається зміна орієнтирів. За даними дослідження, проведеного компанією Bersin, нова мета управління ефективністю - це «зростання та розвиток», тобто надання співробітникам сприяння при виконанні своїх обов'язків та побудові кар'єри [7, с. 2].

Цьому існує низка пояснень: по-перше, модель примусового ранжирування («оціни та відкинь») може застосовуватися для оцінки кандидатів, що тільки претендують на здобуття посади в компанії, але при використанні подібної системи для ротації діючих співробітників, зростає ризик створення плинності кадрів, погіршується здатність та бажання працювати в команді, знижується ініціативність. По-друге, якщо компанія не в змозі надати співробітникам можливість отримати нову кваліфікацію, пройти перепідготовку, не має важелів для підвищення мотивації співробітників з низькими показниками ефективності, не виключено, що організації складно знайти їм на заміну висококваліфікованих фахівців. Таким чином, основне

завдання компанії при оцінці співробітника - підбір для нього найбільш підходящої посади, функціоналу та завдань, вибудовування моделі кар'єрного зростання та саморозвитку співробітника в рамках організації.

2. Зворотний зв'язок не приносить бажаних результатів за її формальності.

Справді, отримання зворотний зв'язок від клієнтів, підлеглих, керівників є найпопулярнішим методом оцінки поточної діяльності. Однак такий підхід не завжди є найефективнішим. При великій завантаженості в керівників який завжди вистачає часу якісну обробку всієї отриманої інформації, а деяких компаніях процес подачі зворотний зв'язок носить настільки формальний характер, що немає під собою жодних підстав.

Тому так важливо створити в організації умови, в яких співробітники не боялися критично висловлюватися та оцінювати роботу своїх колег, сприймали поради досвідченіших співробітників для покращення своїх показників, отримували консультації від керівників та наставників.

Показовим тут можна назвати досвід мережі готелів в Азії «Тай», в якій зворотний зв'язок носить відкритий характер, існує система публічного визнання заслуг співробітника, що сприятливо позначається на мікрокліматі в організації та корпоративній культурі.

Схожий підхід використовувався і в нашій країні, особливо в Радянські часи, коли передовиків праці нагороджували на партзборах, їхні фотографії друкувалися в газетах та на плакатах, а досягнуті результати висвітлювалися на все підприємство.

3. Перехід від оцінки особи до командних результатів.

Безумовно оцінка особистості є важливим фактором при прийнятті співробітника на посаду, його ротації, вирішення питання про перепідготовку чи підвищення кваліфікації. Однак не варто забути про командну роботу, саме постановка командних, а не особистих завдань веде до вищих результатів. Наприклад, при прийомі на роботу в ІКЕА, кандидати проходять тестування на здатність працювати в команді, а діючих співробітників оцінюють виходячи з їхнього вкладу в роботу компанії.

4. Прикладне та справедливе застосування результатів оцінки.

Необхідним є практичне використання результатів оцінки діяльності співробітників при прийнятті управлінських рішень. Співробітники повинні розуміти, чому відбувається ротація кадрів, направлення на перепідготовку тих чи інших співробітників, зміни у заробітній платі.

При диференційованій заробітній платі необхідно створити прозорий процес та забезпечити підзвітність нарахувань, щоб співробітники розуміли за що зроблені ті чи інші виплати і не лише були мотивовані на результат, а й довіряли своїй компанії у прийнятті таких рішень. Можна створити різні критерії для диференціації оплати праці: пов'язати її з показниками виручки, ступенем задоволеності клієнтів, кількістю замовлень та ін. Але необхідно дотримуватися принципу справедливості і гласності, тоді ні в кого в колективі не буде претензій до колег або ж до начальства.

Таким чином, наведені тенденції у сфері управління персоналом показують ключові вектори розвитку кадрової політики в організації. Це створення умов для причетності кожного окремого співробітника до загальним цілям і завданням організації, організації здорового робочого простору, сприятливого психологічного клімату, забезпечення гідного соціального пакета для співробітників, планування моделі розвитку людини у організації. Немало важливим є впровадження системи знань, підготовки та перепідготовки кадрів, використання цих та багатьох інших цілей сучасних інформаційних технологій. Для підвищення ефективності діяльності організації також необхідно звернути увагу на процес оцінки співробітників, він має бути чесним, зрозумілим та приносити зиск для талановитих, працьовитих та націлених на результат працівників. Дані світові тенденції управління кадрами можуть бути адаптовані та застосовні в нашій країні, проте для цього необхідно внести низку змін до законодавства та стимулювати створення сприятливого трудового середовища як у комерційному секторі, так і на державній службі.

У разі ринкових відносин виникає гостра необхідність оцінки трудового потенціалу у сфері діяльності, оскільки можливості працівників різні: це вік,

освіту, зацікавленість, побутові потреби та інші чинники. Ефективність управління трудовим потенціалом впливає конкурентні можливості організації.

У нових економічних умовах проблема узгодження досягнутого рівня трудового потенціалу організації з потребами фірми, що розвивається, у жорсткому конкурентному середовищі є актуальною. Трудовий потенціал підприємства є складною соціально-економічною структурою з кількома структурами, що включає такі компоненти: персонал, професіонал, кваліфікація і організаційний характер.

У параграфі розглянуто основні показники ефективності кадрової політики підприємства. До них також належать: коефіцієнт вибуття кадрів, коефіцієнт прийому, коефіцієнт плинності кадрів, продуктивність праці.

Висновки до розділу 1

У даному розділі проаналізовано великий масив даних визначень наукових діячів, відносно кадрової політики підприємства.

Аналіз економічних досліджень дав зрозуміти, що визначальна роль управління підприємством полягає в мобілізації його ресурсів на досягнення визначених цілей на основі конкретних видів діяльності, задіяних процесів та підтримки балансу між ними. Таким чином, у параграфі проаналізовано види, сутність та зміст кадрової політики.

Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних задач, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Також розглянуто основні показники ефективності кадрової політики підприємства: продуктивність праці, показник ефективності та результативності кадрової політики, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг та кількості праці, витраченої на виробництво

цього обсягу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА СКЛАДУ ПРАЦІВНИКІВ ПП «МАГАС» ЗА 2019-2021 РОКИ

2.1. Аналіз діяльності та особливості управління персоналом МПП «МАГАС»

Приватне підприємство «МАГАС» створене за рішенням засновника від 27.03.1992 року. Підприємство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, зокрема Цивільним та Господарським кодексами України, а також Статутом та рішеннями органів управління Підприємства.

Основними видами діяльності ПП «МАГАС» є: оптова та роздрібна торгівля, виробництво харчових продуктів, напоїв, організація та експлуатація підприємств громадського харчування тощо.

Відбулося зниження прибутку від продажів у 2021 р. на 98 % до 2019 р. Це пов'язано з тим, що збільшення собівартості продукції відбувається більш швидкими темпами (104,5 % у 2021 р. до 2020 р.) ніж зростання виручки від продажів (97,2% у 2021 р. до 2020 р.).

Спостерігається погіршення фінансових результатів діяльності підприємства у 2021 р. Це свідчить про зниження ефективності використання трудового потенціалу для підприємства.

Розглянемо критеріальні показники ефективності трудового потенціалу, що базуються на результативності, якості та складності трудової діяльності у ПП «МАГАС».

Проведемо ПП «МАГАС» за 2019-2021 роки коефіцієнтний аналіз платоспроможності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Коефіцієнтний аналіз платоспроможності ПП «МАГАС» за 2019-2021 роки

Показники	На кінець року			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Вихідні дані, тис. грн.					
1. Найбільш ліквідні активи	15,9	10,0	4,0	-5,9	-6,0
2. Середньо реалізовані активи	3,0	3,0	21,0	0,0	18,0
3. Сума найбільш ліквідних та середньо реалізованих активів	18,9	13,0	25,0	-5,9	12,0
4. Оборотні активи	458,8	613,4	645,0	154,6	31,6
5. Поточні зобов'язання	572,4	723,3	750,6	150,9	27,3
Коефіцієнти платоспроможності					
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,01	-0,02	0,00
2. Проміжний коефіцієнт покриття	0,03	0,02	0,03	-0,01	0,01
3. Коефіцієнт покриття	0,80	0,85	0,86	0,05	0,01

Дані табл. 2.1 показують, що за результатами аналізу основних техніко-економічних показників організації спостерігається зниження виручки від продажів у 2021 р. до 2020 р. на 2,8%. Прибуток від продажів знизився в 2021 р. на 98% до 2019 р. Це пов'язано зі зниженням обсягів продажів у зв'язку з кризовими явищами та зниженням попиту на основну продукцію в даний час. Темпи зростання продуктивність праці для підприємства випереджають темпи зростання зарплати, це правильне співвідношення, інакше все піде споживання і залишиться коштів у розвиток.

Аналіз трудового потенціалу ПП «МАГАС» виявив високу плинність кадрів на досліджуваному підприємстві, що свідчить про нестабільність персоналу. Головним напрямом у стимулюванні працівників ПП «МАГАС» має стати преміювання за фактичне покращення результатів роботи. Поряд із матеріальним стимулюванням слід також розглянути нематеріальне стимулювання. За рахунок вдосконалення системи матеріального стимулювання у ПП «МАГАС» преміювання буде пов'язане з приростом продуктивності праці.

**Коефіцієнтний аналіз фінансової стійкості ПП «МАГАС»
за 2019-2021 роки**

Показники	На кінець року			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані, тис. грн.					
1. Власний та прирівняний до нього капітал	34,1	37,8	41,4	3,7	3,6
2. Власний оборотний капітал	-113,6	-109,9	-106,3	3,7	3,6
3. Всього капіталу	606,5	761,1	792,0	154,6	30,9
4. Позиковий капітал	572,4	723,3	750,6	150,9	27,3
5. Запаси	439,9	600,4	620,0	160,5	19,6
Коефіцієнти фінансової стійкості					
1. Коефіцієнт автономії	0,056	0,050	0,052	-0,006	0,002
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-3,331	-2,907	-2,568	0,424	0,339
3. Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом	-0,258	-0,183	-0,171	0,075	0,012
4. Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу	0,060	0,052	0,055	-0,008	0,003

Важливою характеристикою підприємства виступає його фінансова стійкість, яка характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використанням Першим етапом аналізу фінансової стійкості ПП «МАГАС» виступає визначення її типу.

ПП «МАГАС» має кризову фінансову стійкість на кінець 2019-2021 років, тобто це свідчить про негативну оцінку конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Діючі процеси зовнішнього оточення існування підприємств у вигляді конкурентів з-поміж великих міжнародних холдингів, які активно залишають ринок, змушує вітчизняні компанії змінювати власну практику роботи з персоналом, освоювати сучасні ефективні технології в роботі з ним, і в першу чергу - стратегічні питання управління персоналом, визначальні всі тактичні рішення. В іншому випадку неможливо міркувати про конкурентоспроможність пропозицій вітчизняних підприємств для фахівців.

Апробовані дані експертів у галузі кадрового потенціалу відобразили прогнозну картину, що незабаром зіткнеться з безліччю проблем, які серйозно впливають на існуючі вимоги до людських ресурсів - зайнятого працездатного населення, його професіоналізму, навичок / різновидів професій [1]. Дефіцит висококваліфікованих кадрів - це світова тенденція, але в нас наклалося і скорочення чисельності кадрів у сфері природничих та технічних наук, і молодих фахівців у галузі економіки, які безпосередньо беруть участь у науково-технічному прогресі.

Один із інструментів сучасної управлінської технології - стратегічне управління персоналом (СУП), що визначає необхідний рівень компетенцій персоналу, який потрібний для успішної діяльності всього підприємства. Впровадження СУП дозволить підприємству підвищити власну адаптованість до зовнішнього середовища, за рахунок внесення коригувальних впливів на стратегію у процесі її реалізації.

Важлива складова реалізації розробленої СУП - це організаційні зміни, сучасні підходи до побудови структур управління підприємствами, що включають заміну вертикального підпорядкування принципами економічних горизонтальних взаємозв'язків компаній. Без присутності ефективної стратегії підприємства, узгодженого розуміння між її власниками, керівництвом та персоналом про те, якими способами та шляхами досягти конкурентних переваг на ринку, немає можливості досягти сталого розвитку бізнесу. Стратегія визначить шляхи розвитку підприємства на довгостроковий період та водночас дозволить виключити менш ефективні варіанти напрямків бізнесу [4].

У сучасній економіці конкуренція серед підприємств зростає та посилюється. При цьому велике значення для підприємства має людський капітал, оскільки саме працівники визначають успіх своєї діяльності. Кожне підприємство для досягнення його стратегічних цілей потребує персоналу, що має певні характеристики, які дозволяють йому ефективно виконувати виробничі функції, і від яких залежить репутація та майбутні успіхи компанії. Отже, для плідної та динамічної роботи підприємства дуже важливим є вміння

підбирати/ розвивати/ навчати та правильно використовувати даний ресурс. Усі процеси є взаємозалежними й у вирішення окремої проблеми, необхідно застосовувати певні методи оцінки персоналу. Цей вектор дуже актуальний, адже кожне рішення, прийняте для вдосконалення як підприємства, так і його персоналу і ґрунтуватиметься на отриманих результатах оцінки. В умовах глобалізації світової економіки стратегічним напрямом діяльності будь-якого підприємства, незалежно від сфери його діяльності, ліквідація кадрового дефіциту може бути досягнута за допомогою таких інструментів як інвестування в людський капітал, найм висококваліфікованих співробітників, які володіють високими інтелектуальними здібностями, що відповідають вимогам економіки [1].

Отже, управління персоналом - це складна, копітка і багатопланова робота, т.к. персонал - це люди, які мають досить складний комплекс індивідуальних якостей, та їх наявність відрізняє людину від речового фактора виробництва. У сучасних реаліях людський ресурс – це один із найважливіших інструментів управління господарською діяльністю підприємства. Стратегічне управління персоналом виступає чинником у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства сьогодні [4].

Дане виробниче підприємство може отримати значні переваги перед конкурентами, при найбільш грамотному плануванні своєї виробничої діяльності в рамках короткострокової, середньострокової та довгострокової перспективи, при постійних відстеженнях внутрішніх та зовнішніх змін, викликаних роботою з персоналом, прогнозуванні майбутніх тенденцій на ринку праці, інвестуванні у своїх співробітників. Стратегічне управління персоналом, це, перш за все, план дій щодо досягнення цілей ПП «МАГАС» через найефективніші методи управління персоналом. Якщо керівництво підприємства відводитиме у своїй діяльності особливу увагу стратегічному управлінню персоналом, то компанія буде більш гнучкою, здатною оперативно перенаправляти господарську діяльність відповідно до зовнішніх тенденцій ринку та потреб споживачів.

Стратегічне планування та управління сьогодні є однією з найнеобхідніших умов «виживання» підприємства на ринку. Пропонується розглянути становище підприємства останніми роками.

Таким чином, додаткові виплати забезпечують кар'єрне зростання, якщо вони мають прямий зв'язок з фактичною результативністю співробітників. В іншому випадку додаткові виплати є демотивуючим фактором.

2.2. Аналіз чисельності та складу працівників підприємства

Основне завдання менеджменту будь-якої сучасної організації – знайти кваліфікованих працівників, надихнути їх на загальну мету, досягти високих економічних та соціальних результатів, згуртувати їх для життя у складних ринкових, а іноді й кризових ситуаціях. Особливості роботи з персоналом в управлінні відбивають кадрову політику. Слід зазначити, що цей термін використовується досить давно, але не кожен топ-менеджер може відповісти на питання, що входить до кадрової політики та порядку її розвитку в організації.

Кадрова політика - це давнє поняття у сфері людських ресурсів нашої країни, під яким розуміється ставлення організації до персоналу та сукупність способів на нього для досягнення конкретних цілей. Поточний зміст поняття «кадрова політика» такий [1].

По-перше, сучасна кадрова політика організації логічно впливає з місії та стратегічних цілей організації та орієнтована на реальні результати та перспективи розвитку організації. Отже, практичність і гнучкість кадрової політики та її взаємозв'язок з багатьма внутрішніми факторами (стиль управління та лідерства, організаційна культура тощо) та зовнішнім середовищем (ринок праці, особливості господарської діяльності в період кризи, розвиток та зміни законодавства та ін.) підвищення вимог.

По-друге, ідеї кадрової політики формулюються та активно розвиваються вищим керівництвом організації (засновниками, власниками, топ-менеджерами).

По-третє, кадрова політика проводиться усвідомлено та послідовно, переважно лінійними та функціональними керівниками як вищої, так і середньої ланки, а також професійними кадровими службами.

По-четверте, професійна кадрова служба відіграє провідну роль реалізації кадрової політики. Він виступає консультантом, методистом, помічником керівника, координатором кадрової політики, стежить за її ефективністю, а за необхідності – ініціатором її змін. HR-відділ розробляє конкретні проекти HR-стратегій, сценаріїв, кадрових технологій, що сприяють реалізації кадрової політики [1].

Кадрова політика підприємства на етапі - потужний інструмент його конкурентоспроможності та розвитку. Кваліфікована кадрова політика дозволяє як відстежувати поточну ситуацію, а й моделювати необхідну реструктуризацію структури управління результаті зміни потреб організації.

При проведенні кадрової політики на підприємстві, на думку фахівців, під час роботи зі співробітниками підприємства слід не забувати про стратегічну спрямованість поведінки, але також враховувати всі складові адекватності роботи: знання, навички, мотивацію, наполегливість, дисципліну [1].

Підприємства розвиваються за певними показниками, а саме:

- обсяг випуску;
- використання нових технологій у сервісі;
- навантаження.

Для того щоб продовжити розвиток підприємств за конкретними показниками, необхідно дати можливість співробітникам кар'єрного зростання, для чого використовуються дві групи умов: по-перше, мобільність співробітників конкретного підприємства; найголовніше, щоб можливий кар'єрний бал у цій компанії був максимальним [1].

Кадрову політику можна як сукупність основних принципів роботи з персоналом, реалізованих кадровими службами різних організацій, підприємств і установ незалежно від форми власності. У зв'язку з цим кадрову політику можна визначити як певний стратегічний напрямок поведінки при роботі зі

співробітниками підприємства.

Таблиця 2.3

Склад та структура трудових ресурсів ПП «МАГАС» за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019-2020		2020-2021	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників	14	16	15	2,0	14,3	-1,0	-6,3
У складі штатних працівників:							
• чоловіки	8	8	8	0,0	0,0	0,0	0,0
• їх питома вага, %	57,1	50,0	53,3	-7,1	X	3,3	X
• жінки	6	8	7	2,0	33,3	-1,0	-12,5
• їх питома вага, %	42,9	50,0	46,7	7,1	X	-3,3	X

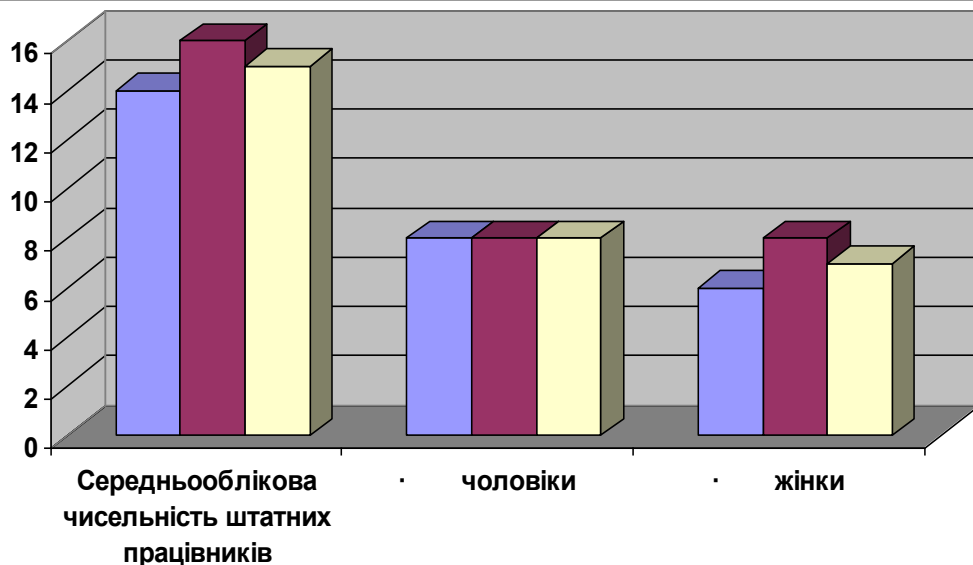


Рис. 2.1. Склад чисельності працюючих на ПП «МАГАС» за 2019-2021 р.

Однією з важливих умов успішної роботи підприємства є постійний склад робочих кадрів. Склад працюючих постійно змінюється, що характеризується їх оборотом.

Розрахуємо показники руху робочої сили на прикладі ПП «МАГАС» в таблиці 2.4, рис. 2.2.

Аналізуючи показники руху робочої сили ПП «МАГАС» за 2019-2021 рік можна зробити наступні висновки: коефіцієнт обороту по прийому зменшився на 10,42% у 2021 році порівняно з 2020 роком та збільшувався у 2019 р. відповідно на 0,89%, поряд з цим спостерігалось збільшення коефіцієнту обороту по звільненню в 2021 році на 8,75%, в 2020 порівняно з 2019 роком

зменшився на 11,61% відповідно. Слід відмітити позитивні зміни коефіцієнта стабільності кадрів, який в 2021 році дорівнював 66,67%.

Таблиця 2.4

Відносні показники руху робочої сили ПП «МАГАС» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019-2020	2020-2021
1. Коефіцієнт обороту по прийому, %	42,86	43,75	33,33	0,89	-10,42
2. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	42,86	31,25	40,00	-11,61	8,75
3. Коефіцієнт загального обороту, %	85,71	75,00	73,33	-10,71	-1,67
4. Коефіцієнт плинності робочої сили, %	21,43	31,25	26,67	9,82	-4,58
5. Коефіцієнт постійності кадрів, %	57,14	56,25	66,67	-0,89	10,42

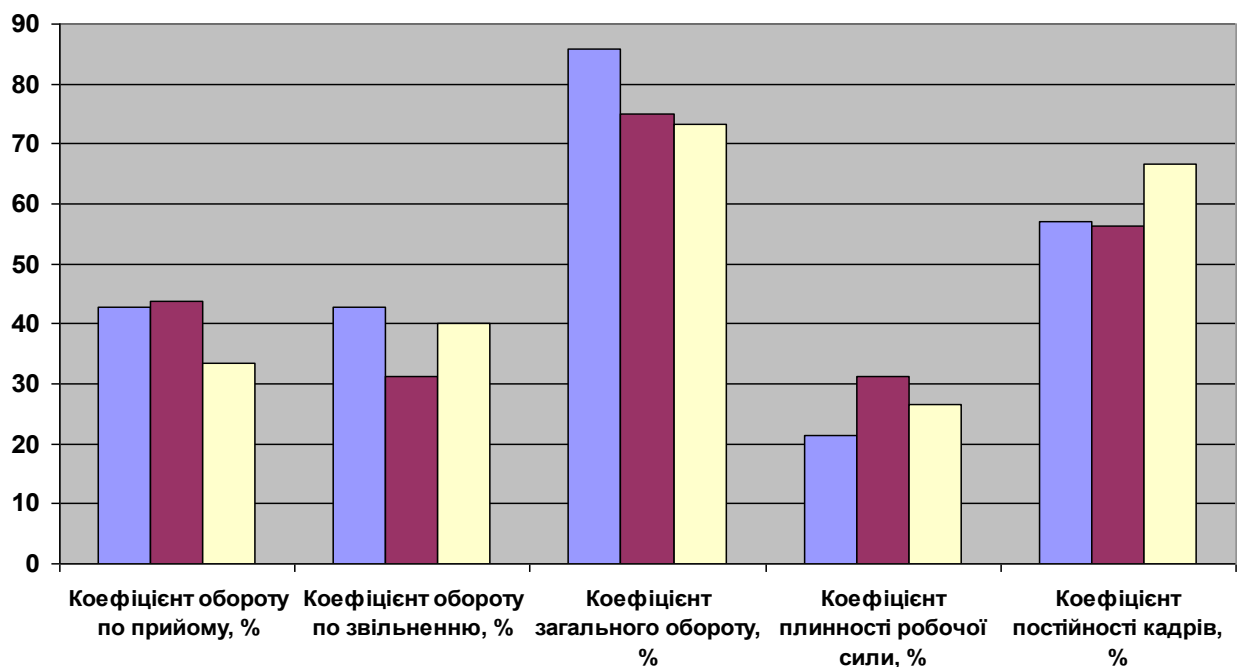


Рис. 2.2. Динаміка показників руху робочої сили на ПП «МАГАС» за 2019-2021 роки

В процесі аналізу виявляється ефективність використання робочого часу і підраховується величина його втрат та невиробничих витрат і досліджуються причини виникнення таких втрат на підставі даних ф. № 1-ПВ.

У порівнянні з минулим 2020 роком кількість фактично відпрацьованих

людино-годин впала на 2288,0 люд.-год. або на 6,6%. Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу збільшився на 0,11%, коефіцієнт використання максимально-можливого фонду робочого часу збільшився на 0,38%.

Слід відмітити відсутність неявок на роботу у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день та неявок на роботу з дозволу адміністрації, що є позитивним для діяльності підприємства. Коефіцієнт використання максимально-можливого фонду робочого часу за звітний період дорівнює 99,18%, тобто втрати робочого часу дорівнюють 0,82%, що свідчить про ефективне використання робочого часу на підприємстві.

Наступним кроком буде оцінка складу і структури фонду оплати праці ПП «МАГАС», що наведено в табл. 2.5., 2.6. та рис. 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.5

Структура фонду оплати праці ПП «МАГАС» за 2019-2021 роки.

Показники	Рік						Відхилення по структурі	
	2019		2020		2021		2019-2020	2020-2021
	тис. грн.	Питома вага у фонді оплати праці, %	тис. грн.	Питома вага у фонді оплати праці, %	тис. грн.	Питома вага у фонді оплати праці, %		
Фонд оплати праці штатних працівників	948,0	100	1345,0	100	1395,0	100	X	X
Фонд основної заробітної плати	716	75,5	912	67,8	1028	73,7	-7,7	5,9
Фонд додаткової заробітної плати	151	15,9	223	16,6	248	17,8	0,7	1,2
Заохочувальні та компенсаційні виплати	81	8,6	210	15,6	119	8,5	7,0	-7,1

Аналіз структури фондів оплати праці показав, що найбільшу питому вагу складає фонд основної оплати праці, відповідно, 75,5%, 67,8% та 73,7% у 2019-2021 роках. Спостерігається тенденція до поступового збільшення цього

фонду. В свою чергу, слід відмітити, що позитивним є здійснення на підприємстві заохочувальних та компенсаційних виплат.



Рис. 2.3. Структура фонду оплати праці ПП «МАГАС» за 2021 р., %

Таблиця 2.6

Динаміка фонду оплати праці ПП «МАГАС» за 2019-2021 роки.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019-2020		2020-2021	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	14	16	15	2,0	14,3	-1,0	-6,3
Фонд оплати праці	948	1345	1395	397	41,88	50	3,72
Фонд основної заробітної плати	716	912	1028	196	27,37	116	12,72
Фонд додаткової заробітної плати	151	223	248	72	47,68	25	11,21
Заохочувальні та компенсаційні виплати	81	210	119	129	159,26	-91	-43,33

Аналіз динаміки дає підставу для таких висновків. В цілому фонд оплати праці у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшився на 50,0 тис. грн. або 3,72%, в 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 397 тис. грн. або 41,88%. Проте, це пояснюється зростанням середньоспискової чисельності працівників у 2020 році порівняно з 2019 на 2 особи або 14,3% що, звичайно, свідчить про позитивну тенденцію в організації оплати праці.

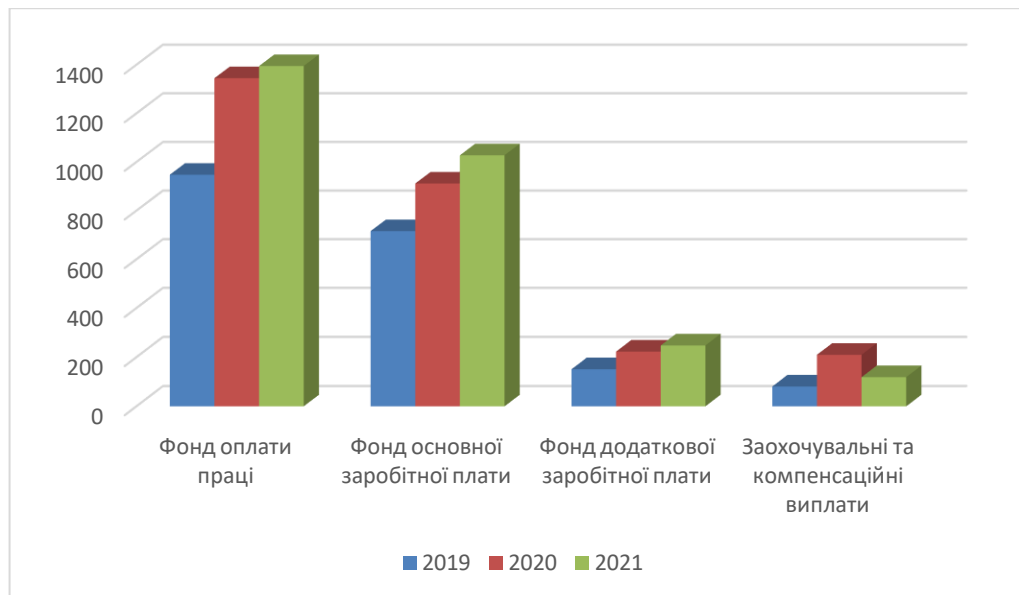


Рис. 2.4. Динаміка фонду оплати праці ПП «МАГАС» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Для ефективної роботи підприємства необхідне залучення грамотних, зацікавлених та працездатних громадян. Співробітники повинні виконувати свої обов'язки, передбачені посадовими інструкціями, мати необхідні якості для виконання роботи. Для управління кадровою політикою організації необхідно створити систему кадрового обліку та аналізу, що відбиває реальну ситуацію. Завдяки такій системі можна відслідковувати зміни у штатному розкладі, робити прогнози, планувати потреби та формувати кадрову політику на основі такої інформації. Важливими складовими підвищення ефективності кадрової політики є кількісні та якісні людські ресурси, стимули до високої продуктивності, плинність кадрів, гнучкість кадрової політики [4-6].

2.3. Аналіз ефективності формування чисельності та складу працівників підприємства

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників:

Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці

та рівнем середньої заробітної плати. Проведемо порівнянням показників зростання середньорічної заробітної плати з темпами підвищення продуктивності праці працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняння темпів росту середньорічної заробітної плати з продуктивністю праці ПП «МАГАС» за 2020-2021 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	Темп росту, %	Темп приросту, %
Середньорічна чисельність, чол.	16	15	93,7	-6,3
Фонд оплати праці, тис. грн.	1345	1395	103,7	3,7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	4529,3	4726,7	104,4	4,4
Середньорічна заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	84,1	93,0	110,6	10,6
Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн.	283,1	315,5	111,3	11,3

На ПП «МАГАС» по даним табл. 2.7. спостерігається негативне співвідношень темпу росту продуктивності праці та темпу росту середньої заробітної плати. Темп росту продуктивності праці випереджає темп росту середньої зарплати. Коефіцієнт відставання (випередження) (K_B) дорівнює відношенню темпу продуктивності праці $T_{P(ПП)}$ до темпу росту середньої зарплати $T_{P(ЗП)}$:

$$K_B = T_{P(ПП)} / T_{P(ЗП)} = 111,3 / 110,6 = 1,006 \text{ (100,6 \%)}$$

Таким чином на 0,6% продуктивність праці зростала більше ніж середня зарплата.

Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та виручкою підприємства ($K_{\frac{Фоп}{В}}$).

$$K_{\frac{Фоп}{В}} = 103,7 / 104,4 = 0,9933 \text{ (99,33\%)}$$

У ході аналізу слід підрахувати, яка частина збільшення фонду оплати праці є результатом зміни чисельності персоналу, а яка обумовлена зміною середньої заробітної плати на одного працюючого (представивши фонд оплати

праці як добуток середньоспискової чисельності за рік та середньорічної заробітної плати 1 працівника) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Дані для факторного аналізу фонду оплати праці за 2020 та 2021 роки

ПП «МАГАС»

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення
1. Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн.	1345,0	1395,0	50,0
2. Середня чисельність працівників (Ч), чол.	16	15	-1,0
3. Середньорічна заробітна плата (ЗП), тис. грн.	84,06	93,0	8,94

На основі даних таблиці використовуючи метод абсолютних різниць визначимо вплив на фонд оплати праці зміни середньої чисельності працівників та середньорічної заробітної плати:

$$\Delta \text{ФОП}(Ч) = (Ч_1 - Ч_0) \times ЗП_0 = -1,0 \times 3,3 = -33,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ФОП}(ЗП) = Ч_1 \times (ЗП_1 - ЗП_0) = 9 \times 7,478 = 67,3 \text{ тис. грн.}$$

За результатами факторного аналізу фонду оплати праці ПП «МАГАС» можна зробити наступні висновки: у 2021 році порівняно з 2020 роком фонд оплати праці збільшився на 50,0 тис. грн. це відбувся за рахунок:

- зменшення чисельності персоналу на 1 чол. викликало зменшення фонду оплати праці на 21,6 тис. грн.;
- збільшення середньорічної заробітної плати одного працюючого на 4,770 тис. грн. викликало збільшення фонду оплати праці на 75,6 тис. грн.

Наступним кроком буде вивчення впливу факторів на фонд оплати праці за складовими частинами (табл. 2.9).

Використовуючи метод ланцюгових підстановок на основі наведених даних можна зробити наступні висновки: у 2021 році фонд оплати праці збільшився на 50,0 тис. грн., в тому числі за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати на 116,0 тис. грн., за рахунок збільшення додаткової заробітної плати на 25,0 тис. грн., а за рахунок зменшення заохочувальних та

компенсаційних виплат впав на 91,0 тис. грн.

Таблиця 2.9

Дані для факторного аналізу фонду оплати праці за складовими частинами за 2020 та 2021 роки ПП «МАГАС»

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	тис. грн.
				Вплив на ФОП
Фонд оплати праці (ФОП)	1345	1395	50,0	+50,0
Фонд основної заробітної плати (ФОЗП)	912	1028	116,0	+116,0
Фонд додаткової заробітної плати (ФДЗП)	223	248	25,0	+25,0
Заохочувальні та компенсаційні виплати (ЗКВ)	210	119	-91,0	-91,0

Аналіз продуктивності праці розпочинається загальною характеристикою динаміки цього показника. Скориставшись показниками діяльності підприємства, складемо аналітичну таблицю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка продуктивності праці на ПП «МАГАС» за 2019-2021 роки.

Показники діяльності	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				2019-2020	2020-2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	4049,0	4529,3	4726,7	480,3	197,4
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	14	16	15	2,0	-1,0
Середньорічний виробіток одного працюючого, тис. грн.:	289,2	283,1	315,1	-6,1	32,0

Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, яка пов'язана не лише з визначенням головної мети, а й із вибором інструментів, методів та пріоритетів. Кадрова політика має бути важливим елементом системи управління персоналом, інтегрованої з управлінською, інвестиційною,

фінансовою та виробничою політиками. Для цього потрібні фахівці, здатні виконувати кадрову роботу на якісно новому рівні, які дійсно здатні наповнити її продуктивним змістом. Ефективність кадрової політики відбивається на якості життя співробітників та загальної економічної ефективності підприємства.

При формуванні ефективної кадрової політики каспійська компанія враховує поточний етап розвитку. Наприклад, якщо людські ресурси компанії перебувають у періоді активного зростання та розвитку, при підборі співробітників слід приділяти більше уваги ініціативним та мотивованим кандидатам, для яких ідея є першорядною. Важливо пам'ятати, що для таких працівників утримання роботи важливіше за розмір заробітної плати.

У період активного зростання та розвитку компанії потрібні такі критерії, як якості та характеристики, такі як професійний рівень підбору персоналу, бажання створювати, формувати та реалізовувати творчі ідеї.

У процесі формування кадрової політики часто виникають проблеми, які виникають через непорозуміння між керівництвом та співробітниками.

Питання кадрової політики Caspian Bank можна поділити на такі групи:

1. Проблеми кадрового планування.
2. Проблеми кадрової організації (раціональне використання персоналу);
3. Питання мотивації або управління персоналом (матеріальне та моральне стимулювання їх діяльності, розвиток особливих здібностей, формування задоволеності роботою);
4. Питання кадрового контролю, кваліфіковані співробітники - важливий актив, що забезпечує конкурентну перевагу та розвиток компанії [8].

Для досягнення цілей кадрової політики банк повинен вирішувати завдання заходів та програм за такими напрямками: формування стабільної висококваліфікованої команди; розвиток внутрішнього кадрового резерву; використання інституту наставництва; залучення молодих спеціалістів; створення ефективної системи мотивації працівників.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу чисельності та складу працівників ПП «МАГАС» за досліджуваний період можна зробити наступні висновки:

Кадрова політика є напрямком діяльності у роботі з трудящими громадянами організації. Робота з кадрами здійснює реалізацію завдань та цілей управління персоналом. Вона є лінійну стратегію поведінки у роботі з людьми. Одна з найважливіших проблем, які вирішує відділ кадрів - формування оптимального кадрового складу. Система роботи відділу кадрів відбивається у формуванні відповідної документації. У когось вона починається безпосередньо з управління персоналом, а також визначення потрібного і найбільш успішного напрямку. Про те, яка існує кадрова політика з прикладу магазину роздрібної торгівлі, розповімо нижче.

Як бачимо, на цьому підприємстві існує лінійно-функціональна структура управління, при якій управлінські дії передаються на інші рівні виробництва та управління, а також включають адміністративні функції та процедури прийняття будь-яких управлінських рішень.

Управління в магазинах ПП «МАГАС» відбувається на основі лінійної організаційної структури, тобто управління організацією походить не тільки з головного офісу, а й у кожному окремому магазині: у господарському підрозділі організації переважає персонал з високим рівнем кваліфікації та існує система стимулювання співробітників.

Ефективність праці процесі виробництва безпосередньо залежить від роботи основних кадрів організації. Таким чином формується рівень управління людськими ресурсами, який можна визначити, виявивши ступінь відповідності таких показників як: кількісна та якісна характеристики персоналу цілям організації. Набір нових співробітників здійснюється за допомогою подання рекламного оголошення в інтернет-джерелах, на телебаченні, а також розміщення інформації про вакантні посади на інтернет-сервісах з підбору персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ТА СКЛАДУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Узагальнення досвіду ефективного управління чисельністю та складом працівників підприємства

На сучасному етапі розвитку, який характеризується інтенсифікацією світових процесів глобалізації, управління персоналом на підприємстві в значній мірі детерміновано впливом «глобального порядку». Управління персоналом - це сфера застосування практичних знань, націлених формування гарантованого забезпечення організації набором такого персоналу, здатний виконувати покладені нею робочі функції, обов'язки, і навіть максимальне використання його трудових ресурсів. Управління персоналом є частиною якісного ведення діяльності та управління персоналом [8, с. 20].

Персонал є колективом, у якому кожна людина має свої інтереси, своє бачення різних робочих ситуацій, свій темп роботи та прийняття будь-яких організаційних рішень. Реакцію колективу передбачити практично неможливо. Сучасні теорії знань про управління людськими ресурсами засновані на визнанні значущості індивідуальності кожного співробітника, на вивченні способів його мотивування, умінні належним чином формувати та коригувати його робочі здібності відповідно до стратегічних завдань організації [10].

Стратегія управління персоналом - це найважливіший напрямок формування професійного, конкурентоспроможного, відповідального та згуртованого кадрового складу підприємства. Як показує практика, стратегія управління персоналом допомагає досягати довгострокових цілей та дотримуватися загальної концепції (стратегії) розвитку підприємства.

Заробітна плата всіх співробітників ПП «МАГАС» складається з фіксованої частини, що включає посадовий оклад (тарифну ставку), доплати та надбавки, а також преміальної частини.

Кадрова робота на підприємстві передбачає наявність функцій

керівництва та управління персоналом та здійснюється роботою відділу кадрів. Відділ кадрів є сукупність спеціалізованих підрозділів в організаційній структурі підприємства, покликаних керувати персоналом підприємства. До кадрових служб відносяться: агенції з найму співробітників, компанії з підвищення кваліфікації, кадрові агенції і т.д. [14, с. 12].

Основною метою керівництва підприємства є ефективне використання персоналу, яке передбачає аналіз чисельності, кваліфікаційної структури, загального стажу, руху працівників усередині підприємства та ін. Основний елемент у соціально-трудої сфері - це розробка системи соціально-трудої показників, принципів організації та управління діяльністю. Загальний стаж значно впливає на професійні якості працівників.

Вивчення кадрової політики показало, що не всі фактори враховуються під час роботи з адміністративним персоналом. Найбільш ефективна кадрова політика реалізується у навчанні та оплаті праці співробітників. Процедура прийому на роботу потребує детального опрацювання заходів. Працюючи з персоналом практично враховується політика формування корпоративної культури та підтримки сприятливого іміджу, не застосовується автоматизована система керування персоналом.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика моделей управління персоналом в Китаї та Україні

Критерій	Китай		Україна	
	Сімейна модель	Мічиганська модель	Пострадянська модель	Європейська модель
Ухвалення управлінських рішень	Потоки рішень утворюються зверху і рухаються вниз			
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна	Індивідуальна / колективна	Індивідуальна
Структура управління	Строго формалізована	Жорстке, централізоване управління		Нестандартна, гнучка
Організація контролю	Індивідуальний	Формалізована жорстка процедура	Формалізована процедура	Неформальний контроль

У сучасних умовах персонал є найсильнішою зброєю будь-якої

організації чи підприємства у боротьбі місце на ринку товарів та послуг. Персонал - це той ресурс, який може призвести організацію до процвітання, або навпаки, до краху і руйнування.

Як слушно зазначає Н.В. Громова, кадровий потенціал - це конкурентна перевага та засіб підвищення ефективної діяльності організації [2, с. 60].

З цієї причини в сучасній кадровій політиці дуже серйозна робота проводиться не тільки в процесі добору персоналу, а й збереженням найцінніших кадрів в організації, в рамках якої особлива роль відводиться лояльності персоналу.

Н.Д. Харламова вказує, що лояльність персоналу - це прихильність співробітника до організації, його ставлення до неї як до «своєї», ототожнення своїх інтересів з інтересами організації, намагання докласти більше зусиль для того, щоб організація досягла успіху [3, с. 151].

Розглядаючи визначення поняття доцільно звернутись до його комплексного погляду на розгляд лояльності

персоналу, авторами якого є Дж. Майер та Н. Аллен.

На думку авторів, лояльність – це прихильність співробітника до організації, яка підлягає стимулюванню з боку керівництва організації [1, с. 114].

У цьому вся визначенні виділяється найважливіше властивість лояльності персоналу - вона може змінюватися залежно від дій керівництва організації. Так, в організації, де співробітники забезпечені комфортними умовами праці, стабільною заробітною платою, кліматом у колективі та іншими факторами, співробітники будуть більш лояльні до організації, намагатимуться якісно виконувати свою роботу для того, щоб організація була успішною, ніж у тому випадку, якщо робота буде некомфортна для них. В останньому випадку співробітники будуть йти з такої організації, відповідно в них зростатиме показник «плинності кадрів», і організаціям складніше зберегти свою конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг.

Все це дозволяє зробити висновок про необхідність своєчасного

формування та підвищення лояльності персоналу у сучасних організаціях.

Насамперед формування лояльності персоналу залежить від стилю керівництва в організації та принципах, які закладені в основу управління персоналом. Якщо робота вибудовується на демократичних засадах, але з урахуванням правил трудової дисципліни, ймовірність формування лояльності персоналу у такій організації набагато вища. Керівництву важливо довести до співробітників місію компанії, залучати їх до участі у розробці різних проектів, наводити різноманітні конкурси, в яких співробітники пропонують свої варіанти вирішення проблеми організації чи шляхи підвищення показників її роботи. Таким чином, співробітники будуть усвідомлювати свою роль у даній організації, відчувати себе одним з її важливих елементів, а не просто виконувати доручення керівництва, часто не розуміючи їх мету та призначення.

Якщо говорити про способи підвищення лояльності персоналу організації, їх можна виділити такі:

- Стимулювання розрахункової лояльності, в даному випадку йдеться про підвищення показників, пов'язаних з фінансовою задоволеністю співробітника роботою в організації: гідна заробітна плата, преміювання, навчання та підвищення кваліфікації за рахунок організації та ін;

- Стимулювання емоційної лояльності: гнучкий графік, програми участі співробітників у процесі керування та прийняття рішень, зв'язок зусиль співробітника та кінцевого результату в роботі організації (співробітник розробив план збільшення продажів, він був затверджений і привів до збільшення прибутку - співробітник повинен відчувати своє значення в цьому процесі та подяку з боку керівництва), скорочення ієрархії та відмінностей у статусі співробітників та ін.

Крім цього, особливе місце у стимулюванні лояльності персоналу відведено фактичним умовам праці, в яких здійснюється трудова діяльність, так що вони не тільки повинні відповідати вимогам охорони праці (мінімальна вимога), а й забезпечувати можливість відпочинку співробітників у проміжках між роботою. Наприклад, це можуть бути обладнані зони відпочинку з

диванами та кріслами, кухонна зона, де можна приготувати каву або підігріти їжу, наявність кондиціонерів, свіжий ремонт в офісі та багато інших факторів.

Значення лояльності персоналу для сучасних організацій дуже велике, тому керівникам необхідно стежити за її рівнем. Так, для з'ясування рівня лояльності персоналу в організації, щорічно проводити опитування співробітників, для з'ясування їх ставлення до організації, умов праці в ній.

Так, в рамках опитування перед співробітниками можуть бути поставлені такі питання:

1. Як ви ставитеся до організації (позитивно: відчуваю радість і гордість за те, що працюю в ній; негативно: мені соромно і неприємно в ній працювати чи нейтрально)?

2. Чи відчуваєте себе частиною організації?

3. Чи задоволені ви своїм посадовим окладом та іншими стимулюючими матеріальними виплатами?

4. Чи влаштовують вас стосунки з керівництвом та у колективі?

5. Чи задоволені ви умовами праці?

6. Що для вас є найважливішим у роботі?

7. Що ви хотіли змінити у створенні трудового процесу?

Звісно ж, що таке опитування необхідно проводити анонімно, тому співробітники будуть більш чесними у своїх відповідях. Безперечно. Залежно кількості співробітників і специфіки організації, можна використовувати й інші методи оцінки рівня аналізу лояльності персоналу - анкетування, семінари, розмови та інших.

Вважаємо, що на підставі проведеного аналізу, керівництво може зробити висновок про рівень лояльності персоналу та визначити напрямки та методи її стимулювання.

Таким чином, лояльність персоналу - це найважливіший показник, що характеризує прихильність співробітника до організації, його ставлення до неї, ідентифікацію себе в цій організації, розуміння своєї цінності для неї. Чим вищий рівень тим ефективніша їхня робота, і, у свою чергу, тим кращі

показники організації.

3.2. Удосконалення системи оцінки ефективності праці персоналу

Стимулювання трудових ресурсів включає систему оплати праці, заохочення, різні види соціальних пільг та виплат. Традиційна тарифна система оплати праці і ключові елементи її реалізації у вигляді гарантованих ставок і посадових окладів прийшли у протиріччя з ринковими умовами господарювання і не тільки не виконують стимулюючої ролі у підвищенні результативності праці, але і стримують ці процеси.

Цей чинник підтвердив і коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над зростанням середньої зарплати.

ПП «МАГАС» конкурує у динамічному середовищі, коли відбуваються постійні зміни у потребах споживачів, способи ведення конкуренції, канали доставки, ціни, технології. Ця стратегія, застосовувана підприємством, називається стратегією динамічного зростання. Основна стратегія управління за таких обставин близькість до споживача, має головне завдання - відрізнити себе від конкурентів.

Ця стратегія підтримується сильним персонал-практиками, спрямованими на пошук та розвиток нових талантів з комунікативними та творчими навичками, що дозволяють їм точніше та повніше реагувати на потреби та ставлення покупців. Відповідно до цієї стратегії, працівники підприємства повинні вміти швидко адаптуватися до всіх змін, швидко набувати необхідну компетенцію у вирішенні поставлених завдань, тонко відчувати коливання попиту [2]. Таким чином, кваліфікація, відданість своєму підприємству – це фактори, що забезпечують успішну діяльність ПП «МАГАС».

В умовах становлення стратегічного підходу до управління персоналом, на думку авторів виникла потреба у формуванні стратегії розвитку соціально-трудових відносин, як складової загальної стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний підхід дозволить врахувати та гнучко адаптувати діяльність ПП «МАГАС» з управління соціально-трудовими відносинами до постійних

змін довкілля, розглядати персонал як потужний чинник його конкурентоспроможності, а стабільність та гармонійність соціально-трудоких відносин як основу її соціального та економічного розвитку.

На сьогоднішній день розвиток принципів соціального партнерства передбачає пошук нових форм конструктивного діалогу, спільну участь представників працівників та керівних органів в управлінні підприємством, реалізацію прав кожного співробітника на участь у прийнятті та здійсненні рішень залежно від рівня посади та компетентності.

Стратегія управління соціально-трудокими відносинами має підтримувати загальну стратегію розвитку підприємства, але у своїй корелювати зі стратегією управління персоналом [2].

Залежність між продуктивністю праці і рівнем її оплати будемо вивчати використовуючи кореляційно-регресійний аналіз. Для аналізу складають таблицю вихідних даних (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для аналізу рівня оплати праці та її продуктивності по
ПП «МАГАС» за 2021 рік**

Період	Виручка від реалізації, тис. грн.	Фактичні витрати робочого часу, люд.-год.	Фонд оплати праці, тис. грн.	Продуктивність праці на 1 люд.-год., грн.	Оплата 1 люд.-год., грн.
I кв. 2021 р.	514,7	7896,1	305,0	24,5	1,2
II кв. 2021 р.	569,0	9056,3	308,9	32,8	1,5
III кв. 2021 р.	590,8	9089,1	405,6	40,3	2,2
VI кв. 2021 р.	610,3	10297,5	406,8	41,7	2,7
Разом	3064,7	36339,0	1066,3	139,3	7,6

За даними таблиці, продуктивність праці (y) є результативною ознакою, а оплата (x) – факторіальною. Додаткові розрахунки потрібні для визначення тісноти зв'язку, яка виражається коефіцієнтом кореляції (табл. 3.2).

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x}) \times (y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \times \sum (y - \bar{y})^2}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.2.

Продуктивність та оплата праці на ПП «МАГАС» за 2021 рік

Квартал	Продуктивність праці на 1 люд./год., грн., y	Оплата 1 люд./год, грн., x	Розрахункові величини						
			$y - \bar{y}$	$x - \bar{x}$	$(y - \bar{y})(x - \bar{x})$	$(y - \bar{y})^2$	$(x - \bar{x})^2$	xy	x^2
			-10,33	-0,70	7,2310	106,71	0,49	29,40	1,44
2	32,8	1,5	-2,03	-0,40	0,8120	4,12	0,16	49,20	2,25
3	40,3	2,2	5,47	0,30	1,6410	29,92	0,09	88,66	4,84
4	41,7	2,7	6,87	0,80	5,4960	47,20	0,64	112,59	7,29
n=4	$\Sigma 139,3$ $\bar{y} = 34,83$	$\Sigma 7,6$ $\bar{x} = 1,9$	\bar{y}	\bar{x}	15,18	187,95	1,38	279,85	15,82

За підсумками таблиці розрахуємо коефіцієнтом кореляції:

$$r = \frac{15,18}{\sqrt{187,95 \times 1,38}} = 0,943 \text{ або } 94,3\%.$$

Зв'язок між результативною і факторіальною ознаками є дуже тісним, і може бути виражений рівнянням прямої лінії: $y_x = a + bx$

Для розв'язання рівняння, складаємо систему нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} \Sigma y = na + b\Sigma x \\ \Sigma xy = a\Sigma x + b\Sigma x^2 \end{cases} \quad (3.2)$$

Підставляємо значення з таблиці у рівняння:

$$I) 139,3 = 4a + 7,6b$$

$$II) 279,85 = 7,6a + 15,82b$$

Значення a визначаємо з першого рівняння:

$$a = \frac{139,3 - 7,6b}{4} = 34,83 - 1,9b$$

Підставляючи знайдений вираз a в друге рівняння, значення b :

$$b = 10,72; \quad a = 34,83 - 1,9 \times 10,72 = 14,46.$$

Отже рівняння регресії в кінцевому вигляді набрало значення:

$$\bar{y}_x = 14,46 + 10,72x.$$

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні

пропозиції:

1. Зростання середньорічної продуктивності праці рахунок поліпшення системи матеріального стимулювання 2,4% Підвищення якості персоналу. Освоєння працівниками різних ділянок роботи не більше одного цеху. Підвищення частки працівників, задоволених системою мотивації

Економія чисельності з допомогою зростання продуктивності праці $Eч = 2,4 \times 125 = 3 \text{ чол. } 100+2,4$

Зниження собівартості у зв'язку з економією фонду заробітної плати $Eс/з/п = 3 \times 21\,118 \times 12 \times 1,3 = 988,3 \text{ тис. грн.}$

2. Зниження коефіцієнта плинності кадрів внаслідок впровадження заходів щодо зниження плинності персоналу $_ , 8,00 _ , 9<-\wedge\text{сниж.тек. } 1 \text{ - } -0,2J 6,40$ Поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі. Збільшення задоволеності працею. Знання працівником своїх перспектив і як наслідок бажання працювати в даній організації

В результаті впровадження заходів щодо раціонального використання трудового потенціалу ПП «МАГАС» можливий річний економічний ефект складе 1647,2 тис. грн.

Економічна ефективність заходів у зв'язку з економією фонду заробітної плати внаслідок підвищення продуктивності праці та зниження плинності персоналу ПП «МАГАС» складе 2635,5 тис. грн. Для організації ефективного раціонального використання трудового потенціалу ПП «МАГАС» пропонують наступні заходи.

По-перше, слід розпочати з перетворення організаційної структури управління персоналом, що передбачає зміну становища кадрової служби підприємства у ній, саме її входження до органу вищого керівництва підприємства, як мінімум, із запровадженням нової посади - інспектор з кадрам.

По-друге, на ПП «МАГАС» необхідна розробка та впровадження програми формування та підготовки кадрового резерву, планування кар'єри.

По-третє, головним напрямом у стимулюванні працівників ПП «МАГАС» має стати преміювання за фактичне покращення результатів роботи. Ефективна

робота будь-якого підприємства неможлива без раціонального розподілу трудових ресурсів. Аналіз трудового потенціалу покликаний розкривати зміна трудового потенціалу під впливом різних чинників, його раціонального використання та ступеня потреби підприємства.

Оцінка рівня можливостей трудового потенціалу може бути довгостроковим явищем діагностики та аналізу показників трудових можливостей співробітників, визначення ступеня розвиненості та виявлення передумов недостатньої ефективності та потенціалу розвитку для реалізації мети та завдань підприємства чи підвищення ефективності. Зіставивши поточні підходи щодо діагностики трудового потенціалу персоналу загалом, виділилися показники рівня життя людини.

Рівень компанії, стабільність, конкурентоспроможність та її статус на ринку перебуває у прямій залежності від раціонального використання трудового потенціалу співробітників.

Світова криза в 2020 р. торкнулася багатьох організацій різних сфер у тому числі й сферу торгівлі. Керівництву організацій необхідно змінювати підхід до управління, спираючись на розкриття людських ресурсів. Для утримання кола працівників, потрібні методики, що заохочують ініціативу, творчість, відповідальність працівників підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Таких тенденцій необхідно дотримуватися під час створення трудового потенціалу та шляхів управління персоналом. Економічно стійка організація відрізняється підвищеним рівнем підготовки кадрів і через певний час сталість, компетенція, відповідальність колективу буде немінуча.

Важливо, що за ефективної реалізації описаних раніше заходів вдасться досягти підвищення ефективності та раціонального використання трудового потенціалу ПП «МАГАС», співробітники рідше висловлюватимуть невдоволення умовами праці, що позитивно позначиться на соціально-психологічному кліматі у трудовому колективі, дозволить збільшити рівень згуртованості серед співробітників.

3.3. Шляхи підвищення ефективності управління чисельністю та складом працівників підприємства

Кадрова політика підприємства - комплекс заходів та методів, що здійснюються з боку осіб, які керують підприємством, по відношенню до свого персоналу. Основним фактором успішного існування того чи іншого бізнесу, пов'язаного з наданням послуг, є постійне вдосконалення кадрової політики організації, що спирається на нові можливості і тенденції управління персоналом, що з'являються в сучасному світі. При формуванні та виборі шляху здійснення кадрової політики в організації, необхідно враховувати те, що науково-технологічний процес зобов'язує постійно впроваджувати певні технології як в шляху надання послуги організацією, так і в кадрову політику організації [13, с. 36].

Розглянемо окремі елементи кадрової політики організації, а саме підбір персоналу, навчання та систему мотивації та стимулювання праці персоналу.

Перед прийомом працювати кожен співробітник проходить комплексну оцінку, до процедури якої входять такі інструменти:

1) ділова гра, яка моделює елементи робочих ситуацій, з якими можуть зіткнутися керівники центрів держпослуг: групові дискусії, рольові ігри («керівник – підлеглий», «співробітник – заявник»), індивідуальні кейси для вирішення управлінських завдань;

2) тестування: тест інтелектуальних здібностей, особистісний та мотиваційний опитувальники;

3) індивідуальне інтерв'ю щодо оцінки компетенцій;

4) анкета-опитувальник про професійний розвиток. Як бачимо, дана оцінка носить комплексний характер, що позитивно впливає її ефективність і дозволяє прийняти зважене рішення про кандидата на вакантну посаду.

Проте процесу адаптації нових співробітників приділяється недостатньо уваги. Відсутні спеціальні програми та заходи, що полегшують адаптаційний процес вступу на посаду.

Щодо системи навчання персоналу, слід зазначити, що навчання в установі відповідає розробленій кадровій стратегії. Ця стратегія включає формування та підготовку персоналу на основі моделі компетенцій, серед яких виділяються такі: клієнтоорієнтованість, орієнтація на результат, ефективний розподіл ресурсів, відкритість до змін та інновацій, розвиток та мотивація підлеглих, комунікація та вплив.

Слід зазначити, що в МФЦ існує стандарт обслуговування заявників, який відображає всі перераховані вище компетенції.

Разом з тим аналіз системи навчання показав, що навчання в МФЦ має виключно зовнішній характер і здійснюється у вигляді виїзних заходів, коли філія направляє співробітників на навчання до центрального офісу. Працівнику при цьому оплачують відрядження.

Загалом система навчання персоналу в МФЦ потребує реорганізації. Крім використання зовнішніх форм навчання необхідно задуматися про реалізацію навчання на робочому місці та інші форми внутрішнього навчання.

Аналіз системи оплати праці в МФЦ показав, що структура заробітної плати представлена такими складовими:

- а) щомісячний посадовий оклад;
- б) щомісячна надбавка до посадового окладу за складність, напруженість та спеціальний режим роботи;
- в) щомісячна премія за наслідками роботи;
- г) одноразова матеріальна допомога у вигляді двох посадових окладів.

Також співробітникам МФЦ встановлюються такі види виплат:

- а) для всіх співробітників МФЦ встановлюється щомісячна надбавка до посадового окладу за складність, напруженість та спеціальний режим роботи у розмірі від 20 до 100 відсотків посадового окладу;
- б) співробітникам МФЦ встановлюється щомісячна премія за результатами роботи у розмірі від 10 до 100% посадового окладу;
- в) щомісячна надбавка за вислугу років до посадового окладу встановлюється у вигляді від 10 до 30% залежно від стажу роботи у МФЦ. Як

бачимо, система оплати праці в цій організації є добре продуманою та структурованою. Однак у системі мотивації та стимулювання праці персоналу МФЦ відсутні заходи нематеріального стимулювання, що робить систему недостатньо збалансованою та ефективною.

З метою вдосконалення нематеріальної мотивації співробітників ПП «МАГАС» в закладі пропонується створити приміщення для відпочинку персоналу, обладнане зручними меблями, де можна відволіктися від роботи, відновити свої сили. У кімнаті можна встановити стіл для гри в настільний теніс, акваріум із рибками, телевізор, комп'ютер. Площа такого приміщення слід визначити із розрахунку 0,3 кв. м на одного співробітника, але при цьому трохи більше 75 метрів. У кімнаті слід передбачити спеціальні меблі та стіл для їди.

Таким чином, виходячи з проведеного нами аналізу складових кадрової політики в ПП «МАГАС» можна виділити такі позитивні моменти:

- Низька плинність кадрів;
- наявність стандарту обслуговування та місії організації;
- наявність стимулюючих надбавок та доплат у системі заробітної плати;
- Побудова системи навчання на основі моделі компетенцій;
- Мережева організація трудового процесу. До недоліків слід віднести:
- Відсутність кадрової стратегії;
- Система оплати праці є недостатньо збалансованою;
- Відсутність внутрішнього навчання в установі;
- невиконання плану навчання персоналу. Виявлені недоліки свідчать про необхідність розробки цілісної кадрової політики та визначення її основної мети, а також запровадження систематичного планування навчання співробітників МФЦ та їхнього кар'єрного зростання з метою формування внутрішнього кадрового резерву.

Для ПП «МАГАС» виявлено необхідність щорічно формувати план кадрової роботи, який повинен включати формування кадрового резерву з базовими початковими знаннями і навичками в даній специфічній діяльності,

підвищення рівня грамотності персоналу, а також обмін досвідом.

Потрібно розробити план кар'єрного зростання, який можна було б рекомендувати працівникам в індивідуальному порядку. Запропонований план кар'єрного зростання даватиме уявлення про перспективи професійного розвитку для певних співробітників, що дозволить раціонально розподіляти кадри всередині установи.

Як ми вже зазначали вище, для цієї установи найкращий закритий тип кадрової політики. Як принципи запропонованої кадрової політики слід визначити такі: ефективність, комплексність, системність, методичність та інноваційність. Розроблені рекомендації разом дозволять ефективно здійснювати кадрову планування в ПП «МАГАС», сформуванню стійку кадрову політику, яка відповідатиме стратегії організації.

Кадрову політику можна визначити як процесно-орієнтовану цільову діяльність, що включає формування кадрового складу, що дозволяє поєднувати цілі та пріоритети підприємства, організації та персоналу [3].

У зв'язку з підходом до сфери управління персоналом у нашій країні як другого рівня керівництво багатьох підприємств у кризових ситуаціях зосередилося лише на економічних та технологічних проблемах підприємства. В результаті робітники пішли з промислового сектора у різні галузі економіки. Такий догляд пов'язаний із нижчою заробітною платою, меншими соціальними виплатами.

Тоді скорочення чисельності працівників не викликало кількісного опору, оскільки скорочення випуску призводило до автоматичного зниження потреби у працівниках певних професій.

Формування ефективної кадрової політики підприємства залежить від усіх рівнів управління підприємством: керівництво; професійні кадрові послуги; мережеві менеджери під час роботи з персоналом.

Тут формування ефективної кадрової політики часто визначається можливими витратами на її реалізацію: витрати на персонал у відсотках від загальних витрат, динаміка річного кадрового бюджету, сума витрат на оренду,

все, включаючи витрати на спеціальні програми та проекти розвитку персоналу.

На практиці ефективність кадрової політики залежить від якості життя співробітників (задоволеність їх потреб, умов праці, морального духу в колективі, оцінка заробітної плати), ефективності взаємодії з іншими відділами кадрів, співробітниками (на основі опитувань відповідних підрозділів та співробітників), програми та плани своєчасне та повне вирішення поставлених завдань [7].

Аналіз особливостей організації дозволив виділити такі напрями кадрової політики: [8]

- робота з навчання персоналу, удосконалення методики підвищення кваліфікації, підготовки кадрового резерву;
- підвищення соціальної відповідальності бізнесу та важливість етичних стандартів;
- оцінка нематеріальних чинників стимулювання, які впливають формування соціально-трудова відносин;
- кадровий аудит практики управління персоналом та кадрової політики;
- розробка моделі компетенцій кожної групи посад, запровадження комплексної оцінки персоналу;
- соціальний аудит, якість роботи профспілкових органів та ін., Організація системи соціального партнерства.

Отже, в сучасному світі успішному підприємству неможливо обійтися без впровадження сучасних технологічних засобів як в шляху надання послуги, так і в кадрову політику організації, якість якої буде впливати і на саме виробництво послуги, і на шляхи її надання, і на зростання попиту на неї з боку споживачів.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження шляхів удосконалення системи планування чисельності та складу працівників підприємства можна зробити наступні висновки. Система управління персоналом дотримується трьох першорядних принципів:

- Залучення перспективних, позитивних та енергійних. Основні штатні співробітники - це молоді люди з мінімальним досвідом роботи. Первинна увага приділяється саме цій категорії персоналу, оскільки молодь більш відкрита до навчання корпоративним стандартам та вдосконалення своїх професійних навичок. Керівництво компанії не нехтує особистим спілкуванням з покупцями та вирішення конфліктних ситуацій. У колективі підтримується здорова атмосфера з допомогою приватних соціальних опитувань персоналу;

- гідна заробітна плата та різні додаткові пільги. Усі робочі процеси у магазині суворо регламентовані. Преміальна система безпосередньо залежить від виконання плану продажу та дотримання стандартів обслуговування покупців. Заробітна плата лінійних співробітників складається з фіксованого окладу плюс додаткові бонуси, що нараховуються кожному працівнику персонально щомісяця. Фахівці відділу кадрів звернули увагу на те, що розмір заробітної плати регулярно переглядається бухгалтерією щодо середнього значення на ринку. Компанія має можливість встановлювати мінімальне значення окладу, на 5% вище за середній рівень по регіону;

- Забезпечення ефективного навчання, просування та розвитку.

Програма навчання в компанії націлена на всі категорії співробітників: рядові співробітники, працівники середньої та керівної ланки. Тренінги та навчання проводяться на території магазину. Основний напрямок – розвиток практичних професійних навичок. Серед співробітників періодично проводяться конкурсні змагання, переможці яких мають змогу виграти смартфон, поїздку за кордон чи навіть автомобіль.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами досліджень проведених у випускній кваліфікаційній роботі можна зробити такі висновки.

1. У вітчизняній та іноземній науковій літературі дотепер не сформовано єдиної думки стосовно змісту поняття «кадрова політика». Більше того, зарубіжні фахівці замінили дану категорію на політику розвитку людських ресурсів, підкреслюючи тим самим використання сучасної концепції управління персоналом. Якщо ж спроектувати запропоноване визначення на досліджуване підприємство, то під *кадровою політикою* слід розуміти *головний напрям кадрової роботи, який визначається системою теоретичних поглядів, ідей, імперативів та прикладних правил, форм і методів управління людськими ресурсами з різним її функціональним наповненням у конкретних соціально-економічних умовах.*

2. Чисельність досліджуваного підприємства ПП «МАГАС» за останні роки знижується: з 10 осіб у 2019 році до 9 осіб у 2021-му. Зниження чисельності персоналу зумовлено складною економічною ситуацією в країні та в усьому світі через пандемію. Зниження чисельності персоналу обумовлено складною економічною ситуацією в країні та в усьому світі через пандемію. Разом з тим, цей фактор не вплинув на продуктивність праці. Трудові ресурси – це основні рушійні сили діяльності підприємства, тому що виробляють результат, відповідно відіграють ключову роль у рівні досягнень ефективного результату ПП «МАГАС».

3. Простежується зниження всіх категорій співробітників за періоди. Найбільше зміна зафіксовано за 2021 рік, зниження виробничих працівників становило 41 людина, але це нераціонально підприємствам виробничої сфери [5]. Керівник залишився практично незмінним, за останній рік звільнився один співробітник (у зв'язку з виходом на пенсію). Зазначимо, що керівництво намагатиметься всіляко зберегти основних працівників підприємства у складний час.

Тенденція до зниження персоналу з одного боку говорить про економію коштів утримання персоналу, але з іншого боку вивільнення робочих місць серед висококваліфікованих фахівців, але в цьому підприємстві працюють переважно висококваліфіковані кадри, це негативний чинник. Грамотний спеціаліст, з високим потенціалом, стає цікавим для підприємств-конкурентів, які можуть запропонувати йому більш оптимальні та цікаві умови роботи.

4. Рекомендується керівництву досліджуваного виробничого підприємства збільшити частку співробітників із вищою освітою, т.к. на сьогоднішній день багато рішень та виконувана робота потребує дуже високих професійних якостей, рівня знань та прямо впливають на розвиток ПП «МАГАС». Ефективність використання трудових ресурсів підприємства ПП «МАГАС» вимірюють показником продуктивності праці, він один із найнаочніших і об'єктивних показників, які визначають раціональність використання наявних на підприємстві трудових ресурсів.

5. Аналіз зміни продуктивності праці передбачає обчислення та порівняння значень темпів зростання продуктивності праці, які розраховані на основі обсягу виконаних робіт (таблиця 1).

За результатами виконаного аналізу зробимо висновки. Виручка підприємства на гривню, витрачений на оплату праці персоналу, зросла за 2021 на 0,018 грн. Продуктивність праці також зросла останній рік на 698 тис. крб. на чол. Фонд оплати праці знизився на 11 353 тис. грн. у зв'язку із зменшенням чисельності співробітників. Рентабельність зарплати за 2021 рік зменшилась на 9,61%. Темп зростання продуктивності праці в досліджуваному підприємстві за останній рік значно перевищив темп зростання оплати праці, що вказує на ефективність використання трудових ресурсів.

6. Автори підкреслюють, що управління соціально-трудовами відносинами має розглядатися як елемент корпоративного управління [3], фундаментальними принципами якого мають бути спільність цілей та відданість місії ПП «МАГАС», зацікавленість у загальному результаті діяльності, повага до особи працівника, єдиний статус працівників. Концепція

стратегічного управління соціально-трудовами відносинами передбачає управління трудовим колективом підприємства, що спирається на персонал як його основу і належить до працівників як головних учасників діалогового процесу.

7. Таким чином, проведені дослідження показали, що стратегічне управління соціально-трудовами відносинами орієнтоване на перспективу, виходить із тривалих тенденцій розвитку бізнесу та розглядає коло тактичних завдань у сфері праці з точки зору досягнення стратегічних цілей ПП «МАГАС». Важливо наголосити, що у процесі стратегічного управління соціально-трудовами відносинами йде постійний облік впливу чинників довкілля.

8. В сучасному світі успішному підприємству, що надає послуги, неможливо обійтися без впровадження сучасних технологічних засобів як в шляху надання послуги, так і в кадрову політику організації, якість якої буде впливати і на саме виробництво послуги, і на шляхи її надання, і на зростання попиту на неї з боку споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс Прийнятий Верховною Радою України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 19.08.2022).
2. Податковий кодекс. Прийнятий Верховною Радою України від 02.12.2010р. № 2755-VI. URL: <http://sfs.gov.ua/nk/> (дата звернення: 19.08.2022).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні (з наступними змінами і доповненнями): Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-14/> (дата звернення: 19.08.2022).
4. Про відпустки (з наступними змінами і доповненнями): прийнятий Верховною Радою України Закон України від 15.11.96 р. № 504/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр> (дата звернення: 19.08.2022).
5. Про електронні документи та електронний документообіг (з наступними змінами і доповненнями) : закон України від 22.05.2003 № 851-IV. прийнятий Верховною Радою України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 19.08.2022).
6. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування (з наступними змінами і доповненнями): Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 08.12.2014 р. № 77-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/77-19> (дата звернення: 19.08.2022).
7. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. URL: https://buhgalter911.com/uk/normativnaya-baza/instr-plan-rah/standart-buhgal_terskogo/#:~:text= (дата звернення: 19.08.2022).
8. Кужельний М. В., Лінник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 334с.
9. Лишиленко О. В. Бухгалтерський облік : підручник. Київ : ЦУЛ. 2020. 670 с.

10. Лучик С. Д., Багрій К. Л., Маначинська Ю. А., Мустеца І. В., Рилєєв С. В., Євдошак В. І. Бухгалтерський облік : електр. навч. посіб. Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. 409 с.
11. Садовська І. Б., Божидарнік Т. В., Нагірська К. Є. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 688 с.
12. Ткаченко Н. М. Теорія бухгалтерського обліку : навч. посіб. Київ : Алерта, 2020. 192 с.
13. Фінансовий облік : підруч. Вид. 2-ге, перероб. і допов. / Крупка Я. Д. та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 482 с.
14. Фінансовий облік : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / Л. В. Нападовська, А. В. Алексєєва, О. А. Бакурова та ін.; за заг. ред. Л. В. Нападовської. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т., 2013. 700с.
15. Чаткіс Ю. Д. Організація бухгалтерського обліку : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 564 с.
16. Швець В.Г. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : Знання, 2015. 535 с.
17. Блакита Г. В., Ромашевська Н. О. Бухгалтерський облік. Практикум : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 152 с.
18. Бухгалтерський облік: основи теорії та практики : навч. посіб. / А. Г. Загородній, Г. О. Партин. Київ. : Знання, 2003. 327 с.
19. Бухгалтерський облік в Україні: навч. посіб. / Р. Л. Хом'як, В. І. Лемішовський. Львів : Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2008. 1224 с.
20. Первинний та аналітичний облік на підприємстві : навч. посіб. / П. М. Гарасим, Г. П. Журавель, Р. Ф. Бруханський, П. Я. Хомин. Тернопіль : Астон, 2005. 464 с.
21. Усач Б. Ф., Шурпенкова Р. К. Теорія бухгалтерського обліку : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 301 с.
22. Міністерство Фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2022).

23. Державна фіскальна служба України. URL: <http://sfs.gov.ua/> (дата звернення: 19.05.2022).
24. Бухгалтер 911. Сайт для бухгалтерів №1 в Україні. URL: <https://buhgalter911.com/uk/> (дата звернення: 19.05.2022).
25. Регіональна економіка в модернізаційному форматі: підручник / М.П. Бутко та ін. К.: ЦУЛ, 2020. 352 с.
26. Мельникова В. Національна економіка: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
27. Національна економіка: навчальний посібник / за заг. ред. О.В. Новосої. Київ: ЦУЛ, 2013. 521 с.
28. Регіональна економіка: словник термінів / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, А.В. Бохан, Ю.І. Головня та ін. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 370 с.
29. Савченко В.Ф. Національна економіка: навчальний посібник. Київ: Знання, 2011. 309 с.
30. Prytula Kh., Demedyuk O., Kalat Ya. Influence of European integration processes on social and economic convergence of regions in Ukraine-EU cross-borders space. Wybrane aspekty zarzadzania organizacjami. 2018. Zeszyt nr 13. S. 147-160. URL: [../irids/wazo201813147.pdf](http://irids/wazo201813147.pdf)
31. Ukrainian economy growth imperatives: monograph / A. Mazaraki, S. Melnichenko, G. Duginets et al.; edited by Anatolii A. Mazaraki. – Prague: Coretex CZSE, 2018. 310p.
32. Chornovol A. Public finance management system in modern conditions / Alla Chornovol, Julia Tabenska, Tetiana Tomniuk, Liudmyla Prostebi // Investment Management and Financial Innovations. 17 (4). 2020. pp. 402-410.
33. Chornovol A. Economic and legal aspects of EU insurance market development / Olena Murashko, Ruslana Havrylyuk, Vitalii Operuk, Iryna Zhuvahina, Alla Chornovol, Mykola Andriyenko // Journal of Management Information and Decision Sciences. 24(6). 2021. pp. 1-9.

34. Chornovol A. Innovative financial management strategy in the context of amalgamation of territorial communities of Ukraine / Alla Chornovol, Yuliya Voytsekhovska, Volodymyr Sarychev, Tetiana Chysnevych, Maryna Goncharenko // Journal of Eastern European and Central Asian Research. 9(6). 2022. pp. 914-926.
35. Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування: монографія / В.С. Кравців. Львів, 2016. 264 с.
36. Азьмук Н.А. Трансформація зайнятості при переході до цифрової економіки: глобальні виклики та стратегії адаптації. К.: Знання, 2019. 335 с.
37. Амоша О.І., Нікіфорова В.А. Розвиток металургійної смарт-промисловості в Україні: передумови, проблеми, особливості, наслідки: науково-аналітична доповідь; НАН України, Ін-т економіки. Київ, 2019. 67с.
38. Аграрна економіка : навч. Посіб. / В. Я. Білоножка, В.П. Мостов'як, С. П. Карпенко, А.П. Полторецький, А. П. Березовський; В. Я. Білоножка. Умань : Видавець Сочінський М. М., 2016. 418 с.
39. Виклики та перспективи розвитку хімічних виробництв у регіонах України : наукове видання / С. О. Іщук, Л. Й. Созанський, Л. П. Коваль, О. В. Ляховська; С. О. Іщук . Львів, 2018. 91 с.
40. Внутрішня торгівля України: монографія /А.А. Мазаракі, В.Д. Лагутін, А.Г. Герасименко; за заг. ред.. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. торг.-екон. Ун-т, 2016. 864 с.
41. Гуманітарна політика в Україні: виклики та перспективи (Біла книга) : аналіт. Доп. / Ю.А. Тищенко, Ю.Б. Каплан, О.Ю. Михайлова, О. Л. Валецький; за заг. ред.. Ю. Б. Каплан, Ю.А.Тищенко. Київ: НІСД, 2020. 126 с.
42. Давимука С.А., Федулова Л.І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія . Львів, 2017. 528 с.

43. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку: монографія / за заг. ред.. М.П. Бутка. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 432 с.
44. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: монографія / О.І. Павлов, В.А. Самофатова, Т.А. Кулаковська; за заг. ред.. О.І. Павлова. Одеса: Астропринт, 2019. 272 с.
45. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття : монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова; за заг.ред. А.А. Мазаракі. Київ: торг.-екон. Ун-т, 2016. 600 с.
46. Іванов С. В. Будівельна галузь як один з векторів розвитку України: стан, практика та перспективи: монографія. Київ, 2020. 264 с.
47. Інвестування в Україні в умовах глобалізації: монографія / В.Г. Федоренко, І.М. Грищенко, Г.Є. Воронкова; за ред.. В.Г. Федоренка, І.М. Грищенка, Т.Є. Воронкової . К.: ТОВ «ДК Сцентр», 2016. 324 с.
48. Інфраструктурне забезпечення розвитку транспортної системи регіону : монографія / І.В. Заблудська, І.Р. Бузько, О.О. Зеленко, І.О. Хорошилова. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ред. В. Даля, 2016. 193 с.
49. Іщук С. О., Ляховська О. В. Розвиток агропереробних виробництв у регіонах України: сировинні аспекти: наукове видання . Львів, 2020. 51 с.
50. Іщук С.І., Гладкий О.В. Географія промислових комплексів: підручник. Київ: Знання, 2011. 375 с.
51. Капленко, Г.В. Механізм регулювання ринку споживчих товарів в Україні: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 344 с.
52. Конкурентні переваги промислового сектора економіки України: регіональний вимір : монографія / за заг. ред.. С.О. Іщук. Львів, 2018. 246 с.
53. Мазаракі А. А., Лагутін В.Д. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням // Економіка України. 2016. №4. С.4-18.

54. Державна політика регіонального розвитку України. Інформаційно-аналітичне забезпечення розробки та реалізації : монографія. / І.Г. Манцуров, С.Г. Дрига, З.П. Бараник, Я.В. Храпунова ; за заг.ред. І.Г. Манцура. LAP Lambert Academic Publishing, 2018.
55. Милашко О. Г., Услиста Ю.А. Аналіз економіки України на основі показників системи національних рахунків // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Одеса: ОНЕУ, 2018. Випуск 4. Частина I. С.59–69.
56. Малиновська О.А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії: монографія. К.: НІСД, 2018. 472 с.
57. Міняйло О.І., Уманців Ю.М. Економічна політика держави за умов глобальних трансформацій // Економіка України. 2018. №9. С. 37-49.
58. Проданова Л.В., Котляревський О.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.
59. Іванов С.В. Нова модель розвитку регіонів України в умовах глобалізації світової транспортної системи: монографія. Дніпро: Герда, 2018. 263 с.
60. Стійкість економіки: інструментарій оцінювання та механізми забезпечення / А.В. Бойко, Н.Л. Новікова; за ред. А.В. Бойко. Київ: торг.-екон. Ун-т, 2019. 451 с.
61. Оптова торгівля в Україні: монографія / А.А. Мазаракі, Г.М. Богославець, О.М. Трубей, А.М. Носуліч ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ: ред. торг.-екон. Ун-т, 2016. 208 с.
62. Павлов О.І. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір / О.І. Павлов, В.А. Самофатова, Т.А. Кулаковська; за ред. О.І. Павлова. Одеса: Астропринт, 2019. 272 с.
63. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія / П.В. Пашко, Л.Л. Лазебник, Ю.В. Кіндзерський; за ред. П. В. Пашка, Л. Л. Лазебник. Ірпінь, 2019. 476 с.

64. Шпикуляк О.Г., Грицаєнко М.І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія . Херсон:ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.
65. Інституційна трансформація фінансово-економічної системи України в умовах глобалізації : монографія / В.Р. Сіденко, М.І.Скрипниченко, В.С. Пономаренко, І.Я. Чугунов; за заг. ред. В.Р.Сіденка.– Київ:Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2017.648 с.
66. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку : монографія / В.П. Вишневський, О.В.Вієцька, О.М. Гаркушенко, С.І. Князєв, О.В. Лях, В.Д. Чекіна, Д.Ю.Череватський; за ред.. В.П. Вишневського; НАН України, Ін-текономіки. Київ,2018. 192 с.
67. Смарт-промисловість: напрями становлення, проблеми і рішення: монографія / В.П. Вишневський, О.В. Вієцька, О.А. Вієцький, за ред.. В.П. Вишневського; НАН України, Ін-т економіки. Київ, 2019. 464 с.
68. Соціальна інфраструктура на шляхах реформування місцевого самоврядування: монографія / В.М. Новіков, Н.М. Деєва, А.Г. Гвелесіані, Ю.О. Карягін/ ред.. В.М. Новікова, Здіслава Сіройча. Київ-Варшава, 2018. 418 с.
69. Соціальні та трудові чинники сталого економічного зростання: можливості й механізми активізації: монографія / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Л.Л. Шамілева; НАН України, Ін-т економіки. Київ, 2020.464 с.
70. Сучасний стан, проблеми і перспективи створення в Україні нафтового та енергетичного резервів : аналіт. Доповідь / О.М. Дудкін, А.Н. Мінев , А. О. Міщай; за заг. ред.. Г.Л. Рябцевата, О.М. Суходолі. К. : НІСД, 2018.– 160 с
71. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / В.С. Кравців, І.З. Сторонянська. Львів, 2020. 531 с.
72. Україна в європейському науково-освітньому та інноваційному просторі: концепція адаптації та інтеграції в умовах Угоди про асоціацію з

- Європейським Союзом: монографія / С.В.Іванов,В.І.Ляшенко, І.Ю. Підричева; НАН України, Ін-т економіки.– Київ,2018. 331с.
- 73.Українське суспільство: міграційний вимір: Доповідь / Інститут демографії та соціальних досліджень ред. М. В. Птухи НАН України. К., 2018. 396 с.
- 74.Хомюк Н. Л. Диверсифікація розвитку сільських територій в умовах децентралізації: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 320 с.
- 75.Циркулярна смарт-спеціалізація старопромислових шахтарських регіонів України: монографія / Д.Ю. Череватський, М.О. Солдак, О.В.Лях, Ю.С. Залознава; за заг. ред.. О.І. Амоші . Київ, 2020.196 с.
- 76.Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України : монографія / І.Ю. Єгоров, О.І. Никифорук; за ред.. І.Ю. Єгорова, О.І. Никифорук , В.Е. Ліра ; НАН України, ДУ Ін-т. екон. Та прогнозування НАН України:К.,2020. 308 с.