

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Н.М. Мезенцева.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

освітньої програми « Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(назва)

на тему: «Обґрунтування ефективної кадрової стратегії підприємства торгівлі»

Виконав:

здобувач вищої освіти
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Папіян Карина Ренатівна

(підпис)

Керівник:

д.е.н., доцент Приймак Н.С.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
 Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Н.М. Мезенцева

підпис

« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Папіян Карина Ренатівна

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Обґрунтування ефективної кадрової стратегії підприємства торгівлі

Керівник роботи д.е.н., доцент Приймак Наталія Сергіївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
 від “31” серпня 2022 р. № 247-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “28” листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділу 1. Теоретико-методичні основи обґрунтування кадрової стратегії підприємства торгівлі

Розділу 2. Аналіз ефективності кадрової стратегії ПП «Бюлбюл»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці 16, рисунки 16

6. Дата видачі завдання: «31» серпня 2022 р.

7. Календарний план

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 31.08.2022 | |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 03.10.2022 | |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 19.10.2022 | |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 16.11.2022 | |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 21.11.2022 | |
| 6 | Попередній захист | до 5.12.2022 | |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедрі | до 25.11.2022 | |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 25.11.2022 | |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 05.12.2022 | |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 11.12.2022 | |

Здобувач ВО _____ **Папіян К. Р.**

(підпис)

Керівник роботи _____ **Приймак Н.С.**

(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 58, рисунків 16, таблиць 16,
додатків 15, використаних джерел 83

| | |
|---------------------------------|--|
| Об'єкт дослідження: | кадрова стратегія ПП «Бюлбюл»; |
| Предмет дослідження: | ефективність кадрової стратегії підприємства торгівлі та шляхи її забезпечення; |
| Мета дослідження: | дослідження особливостей формування кадрової стратегії підприємства торгівлі та розробка заходів забезпечення її ефективності; |
| Методи дослідження: | для теоретичного дослідження було використано методи аналізу, синтезу, узагальнення (для визначення категорії кадрова стратегія та її складових), при проведенні практичного дослідження було використано метод коефіцієнтів, аналізу показників, узагальнення (при оцінці кадрової стратегії ПП «Бюлбюл»). |
| Основні результати дослідження: | <ul style="list-style-type: none"> - досліджено сутність кадрової стратегії підприємства торгівлі та підходи до забезпечення її ефективності; - розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової стратегії підприємства торгівлі; - проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПП «Бюлбюл» та персоналу підприємства; - здійснено діагностику ефективності кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» та факторів, які на неї впливають; - запропоновано напрямки удосконалення кадрової стратегії ПП «Бюлбюл». |
| Ключові слова | кадрова стратегія, кадрова політика, приватне підприємство «БюлБюл», ефективність кадрової стратегії. |

ЗМІСТ

| | стор. |
|--|-------|
| Вступ | 6 |
| Розділ 1 Теоретико-методичні основи обґрунтування кадрової стратегії підприємства торгівлі | 8 |
| 1.1 Сутність кадрової стратегії підприємства торгівлі та підходи до забезпечення її ефективності | 8 |
| 1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової стратегії підприємства торгівлі | 14 |
| Розділ 2 Аналіз ефективності кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» | 20 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Бюлбюл» та персоналу підприємства | 20 |
| 2.2 Діагностика ефективності кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» та факторів, які на неї впливають | 28 |
| Висновки та рекомендації | 37 |
| Список використаних джерел | 45 |
| Додатки | 51 |

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час все більшої значущості набуває роль персоналу через наростаючу конкуренцію та несприятливу економічну ситуацію в країні та в світі. Співробітники підприємства є основною рушійною силою успішного існування та розвитку будь-якої компанії. Від них залежить своєчасне виконання завдань, активне втручання у вирішення проблем, що виникають, а також якість продукції та послуг, які пропонує ринку підприємство. Для успішності в подальшій роботі компанії недостатньо найняти кваліфікованих співробітників, потрібно вміти правильно організувати їх максимально ефективну спільну роботу. Саме тому необхідно відповідально підійти до реалізації кадрової стратегії, яка дозволить вирішити корпоративні цілі компанії та досягти максимально можливого прибутку.

Розробка та реалізація кадрової стратегії, виходячи з вищесказаного, є головним мотивом для ефективного функціонування підприємства, що обумовлює актуальність обраної теми.

Теоретичні та практичні аспекти формування та запровадження кадрової стратегії на підприємстві досліджували Бушман Т. С., Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е., Грідін О.В., Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О., Дороніна О., Алярова А., Капінос Г.І., Коваленко А. О., Гриненко В. В., Новак І. М., Альошкіна Л. П., Погребняк А. Ю., Лінник І. М., Рачинська Г.В., Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей формування кадрової стратегії підприємства торгівлі та розробка заходів забезпечення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи були визначені наступні завдання:

- дослідити сутність кадрової стратегії підприємства торгівлі та підходи до забезпечення її ефективності;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової стратегії підприємства торгівлі;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПП «Бюлбюл» та персоналу підприємства;
- здійснити діагностику ефективності кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» та факторів, які на неї впливають;
- запропонувати напрямки удосконалення кадрової стратегії ПП «Бюлбюл».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є кадрова стратегія ПП «Бюлбюл».

Предметом кваліфікаційної роботи є ефективність кадрової стратегії підприємства торгівлі та шляхи її забезпечення.

Методи дослідження. Для теоретичного дослідження було використано методи аналізу, синтезу, узагальнення (для визначення категорії кадрова стратегія та її складових). При проведенні практичного дослідження було

використано метод коефіцієнтів, аналізу показників, узагальнення (при оцінці кадрової стратегії ПП «Бюлбюл»).

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ПП «Бюлбюл» за 2019-2021 рр. статут компанії, статистичні дані Держстатистика Україна та Мінфін Україна, інтернет-джерела, дисертації, монографії, наукові статті.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність кадрової стратегії підприємства торгівлі та підходи до забезпечення її ефективності

Ринкові умови мають постійно мінливий характер, у яких ефективність підприємства безпосередньо пов'язані з фахівцями високого рівня, які мають широкими професійними компетенціями і навичками у сфері формування кадрової стратегії. Серйозна потреба в подібних спеціалістах відчувається на підприємствах у блоці «персонал», оскільки потрібен короткий термін, щоб вони змогли створити систему управління організацією, що забезпечує необхідні умови для адаптації нових співробітників, високу продуктивність, гнучкість, конкурентну перевагу, розвиток та стійкість організації на ринку. відповідно до трендів сьогодення [19].

Вивченню проблем кадрового забезпечення досліджуваної галузі трудовими ресурсами займалися та продовжують займатися багато фахівців у галузі торгового менеджменту.

Поняття кадрової стратегії та кадрової політики тісно пов'язані, оскільки «кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії» [43, с.441]. Розглянемо взаємозв'язок кадрової політики, кадрової стратегії та загальнокорпоративної стратегії (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової стратегії та загальнокорпоративної стратегії

Джерело: складено автором за даними [43, с.442]

Підходи до визначення кадрової стратегії наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд понять «кадрова стратегія» та «кадрова політика»

| Автори | Визначення | Підхід |
|-------------------------------|---|---|
| кадрова стратегія | | |
| Смачило І.І., Хондока В.А. | «це комплекс принципів, методів, інструментів та заходів, спрямованих на розробку і реалізацію найбільш важливих кадрових цілей підприємства у довгостроковій перспективі задля забезпечення реалізації місії й загальнокорпоративної стратегії підприємства враховуючи як інтереси працівників, так і підприємства в цілому» [60, с.7]. | це комплекс принципів, методів, інструментів та заходів для досягнення кадрових цілей |
| Дороніна О., Алярова А. | «кадрова стратегія компанії має бути цілеорієнтована на забезпечення компанії креативним та інноваційним персоналом, підтримку його мотивації та розвиток компетентностей створення нових, унікальних знань, що мають стати основою конкурентоспроможності як самих «творців знань», так і бізнесу в цілому» [25]. | |
| Марченко В.М. | «кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії» [43, с.441]. | Визначення цілей кадрового менеджменту |
| кадрова політика | | |
| Рачинська Г.В. | «кадрова політика являє собою цілісну кадрову стратегію і тактику, які об'єднують різні форми роботи з персоналом, стиль її проведення в організації і плани використання робочої сили» [56]. | Поєднання стратегії і тактики управління персоналом |
| Овчарук О.М. | «кадрова політика включає багато сфер управління персоналом: підбір і розстановку кадрів; навчання персоналу; стимулювання праці працівників; соціально-трудова відносини; управління трудовою кар'єрою; комунікації всередині підприємства; формування кадрових процедур; соціальну політику; організаційну культуру та ін.» [48, с.64]. | Сукупність напрямків управління персоналом |

Джерело: складено автором за даними [25;4348;56;60]

З табл. 1.1 бачимо, що всі підходи до визначення кадрової стратегії поєднують те, що кадрова стратегія має набір основних цілей, принципів та правил роботи зі співробітниками компанії. Також були виділені її основні риси:

- довгостроковий характер, тобто спрямованість на розробку та зміну мотивації, структури персоналу, а також системи управління не лише окремих елементів, а й персоналу загалом;

- зв'язок зі стратегією організації всіх структурних підрозділів, врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тому що політика поведінки потребує своєчасної модифікації пристрою та чисельності персоналу, його навичок та кваліфікації [13;17;25;30;35;62;72].

Кадрова політика, в свої чергу, поєднує в собі стратегію і тактику кадрового менеджменту компанії. Завдання, які покликана вирішувати кадрова політика, можуть бути такі:

- 1) спрямованість на зближення інтересів підприємства та працівника;

- 2) прагнення та завоювання високої продуктивності праці;
- 3) покращення ефективності виробництва;
- 4) придбання організації найвищих економічно вигідних результатів за невеликих витрат;

5) згуртованість колективу та сприятливий клімат для роботи персоналу, який і забезпечує високий рівень виробництва [13].

Коло завдань, що належать до сфери кадрової політики, можна поділити на три групи:

- стратегічне управління;
- оперативне керування;
- система забезпечення керування.

Додаткові цілі кадрової стратегії поділяються на кілька видів:

1) економічні цілі - є похідними від пріоритетних виробничих: збереження конкурентоспроможності підприємства, отримання максимального прибутку та мінімальні витрати. Кадрові рішення служать для оптимізації співвідношення продуктивність праці та кадрових витрат;

2) соціальні цілі формуються на поліпшенні нематеріального та матеріального становища кожного працівника на підприємстві: обладнання місць для роботи та для відпочинку, заробітна плата, збільшення кількості днів відпустки, соціальні витрати [29].

Існує класифікація кадрових стратегій, що залежать від ряду факторів і використовуються під час управління персоналом (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація кадрових стратегій

| Підстави для класифікацій стратегій | Сутність |
|---|---|
| Тип конкурентної стратегії | - стратегія інновацій; - стратегія підвищення якості; - стратегія лідерства у витратах. |
| Тип загальної стратегії організації | - стратегія управління «організацією-захисників»; - стратегія управління «організацією-вишукувачами»; - стратегія управління «організацією-аналітиків». |
| Стадія розвитку організації | - стратегія, спрямовану на самозбереження; - стратегія, спрямовану на максимізацію прибутку; - стратегія, спрямовану на розвиток виробництва. |
| Місія організації | - прибуток; - клієнти; - справа; - працівники; - розвиток; - територія. |
| Спосіб реалізації стратегії в організації | - пасивна; - реактивна; - превентивна; - активна |
| Від філософії менеджменту | - тейлоровська; - інтегрована; - японська |

Джерело: складено автором за даними [25;30;35;62;]

Таким чином, основа класифікації кадрових стратегій ґрунтується на різних варіантах залежно від певного ряду факторів, поданих у табл.1.3.

Таблиця 1.3 - Напрями підходів до вибору кадрової стратегії різних дослідників

| Автор | Напрями підходів |
|---------------------|---|
| М. Портер | Вибір стратегії ґрунтується на залежності від типу конкурентної стратегії |
| Ж. Сторі, К. Сіссон | Вибір стратегії ґрунтується на залежності від етапу життєвого циклу організації |
| Керн Шумані | Вибір стратегії ґрунтується на залежності від філософії менеджменту |

Джерело: складено автором за даними [13;35;72]

Такі напрями підходів можна назвати традиційними, тому що їх використовує більшість не лише вітчизняних, а й зарубіжних авторів. Загалом вони започатковують відмінну базу при виборі стратегічних альтернатив при управлінні співробітниками підприємства [15].

Найчастіше використовують поєднання кількох варіантів підходів з домінуванням певного одного. Але іноді, зазвичай, походу протікання життєвого процесу компанії відбувається зміна її курсів напрямів, цілей, і навіть заміні виду корпоративної стратегії. Тому роль персоналу стала відігравати значну роль ефективному функціонуванні та розвитку організації [41].

Можна виділити п'ять основних видів кадрових стратегій.

Підприємницька стратегія. Головне завдання компанії даного виду кадрової стратегії швидко реалізувати плани з високим ступенем фінансового ризику. Керівництво зацікавлене в ініціативних співробітниках, які легко йдуть на контакт та не бояться відповідальності. Найбільш цінними є фахівці, які легко пристосовуються до нових умов, але мають довготривалу орієнтацію. При цьому склад провідних фахівців не зазнає серйозних змін. Роботодавець використовує матеріальні стимули, орієнтуючись на потреби підлеглих. Жорсткі заходи у такому колективі практично не застосовуються, а робота кожного оцінюється з урахуванням індивідуального внеску. Розвиток особистісних якостей відбувається найчастіше шляхом наставництва і має неформальний характер [56].

Стратегія динамічного зростання. Для цього виду кадрової стратегії характерна менша міра ризику. Поточні цілі та можливі перспективи постійно порівнюються, що дозволяє сформулювати фундамент для майбутньої діяльності. Контроль та детальний аналіз допомагають своєчасно коригувати плани. Такий бізнес зацікавлений у відборі гнучких співробітників, які легко адаптуються до змін. При цьому вони мають бути організаційно закріплені. Цінуються фахівці, які вміють взаємодіяти, виявляти проблеми та обґрунтовано ризикувати. За такої організації критерії оцінки роботи обумовлюються заздалегідь. Для найкращих співробітників передбачені різні форми службового просування. У розвитку особистісних якостей пріоритет надається якісному зростанню компетенцій [26].

Стратегія прибутковості. В даному випадку управлінські процеси спрямовані на збереження та підтримання досягнутого рівня прибутку. Як правило, цей вид кадрової стратегії використовують компанії з розвиненою адміністративною структурою, системою процедурних правил, базою нормативної документації. Менеджмент кадрів спрямований на підвищення ефективності за мінімального рівня ризику та фінансових витрат. Відбір спеціалістів відбувається на підставі жорстких критеріїв. Розмір винагороди залежить від особистих заслуг та внутрішньоорганізаційних критеріїв. Оцінка ефективності спрямовано результат. У розвитку особистості увага приділяється компетенціям у сфері поставлених завдань [57].

Ліквідаційна стратегія. Використовується в умовах очікуваного падіння показників ефективності, орієнтована на усунення збитків та ймовірне скорочення штату, характерна для компаній, які планують продаж активів. Діяльності працівників не приділяють належної уваги. Менеджмент будується на задоволенні поточних потреб та виробничої необхідності. Фахівців наймають на нетривалий час. Стимулювання у такій ситуації практично не передбачено. Розмір оплати зростає повільно, хоч і залежить від особистих заслуг. Оцінку діяльності виробляють виходячи з управлінських критеріїв - вона має виключно формальний характер. Можливість просування отримують співробітники з необхідними компетенціями. Розвиток особистості обмежений і підпорядкований службовій необхідності [26].

Циклічна стратегія. Спрямована на порятунок компанії та підготовку фундаменту майбутньої діяльності. Витрати максимально скорочуються, у штаті залишаються лише ті, хто готовий до змін та орієнтований на глобальні цілі. Фінансування роботи з персоналом практично не провадиться. Компанія зацікавлена у різнобічних фахівцях, які готові орієнтуватися на далекі перспективи. Оплата праці залежить від особистих заслуг і є системою стимулів. Кадрові поступи можливі, але претенденти відбираються дуже ретельно [46].

Ефективність кадрових стратегій успішна лише тому випадку, якщо ті методи, які організація використовує, доступні всім її працівникам. Ці методи є моделлю, в межах якої виконуються конкретні кроки при використанні стратегії (табл.1.4).

Таблиця 1.4 - Ключові моделі розробки кадрової стратегії компанії

| Назва | Особливості |
|--|--|
| Управління формуванням високого ступеня схильності | Управління спрямоване формування схильності, щоб замість санкцій щодо працівника, він міг домогтися саморегулювання і встановив довірчі відносини у компанії. |
| Управління формуванням високого ступеня ефективності | Управління, спрямоване досягнення прогресивної ефективності. |
| Максимальне залучення до процесу | Ефективність роботи має дозволити використовувати працівників у напрямі якості, продуктивності, обслуговування споживачів, прибутку, а головне підвищення цінності для акціонерів. |

Джерело: складено автором за даними [15;25;30]

Деякі моделі використовуються разом, але з перевагою будь-якої однієї з них. Крім класичних моделей, які формують кадрову політику, існують базові підходи до їхньої розробки (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Ключові підходи до створення кадрової стратегії
Джерело: складено автором за даними [18;29;33]

Універсалістський підхід до розробки кадрової політики також має назву «найкращої практики» і ґрунтується на судженні, що найкраща практика управління співробітниками призводить до підвищення ефективності діяльності компанії, загалом. Цей метод піддається серйозній критиці деяких фахівців, переважно прихильниками ситуаційного підходу, оскільки важко уявити універсальні правила, які можна застосувати у діяльності будь-якої компанії. Так, практика показує, що у житті багато залежить від конкретної ситуації та специфіки компанії [5].

Найпривабливішим вважається ситуаційний підхід. Його називають іноді методом «найкращої відповідності», здатним аналізувати успішну та не успішну практичну роботу з персоналом в інших підприємствах. За даного підходу приймається рішення щодо застосування результатів для задоволення конкретних стратегічних рішень. Початковою точкою є аналіз потреб організації. Метою застосування методу є зібрання та поєднання кращих практик для розробки способів задоволення організаційних тимчасових та стратегічних потреб [17].

Третій, конфігураційний підхід ґрунтується на злитті зовнішньої та внутрішньої відповідності. Поєднання «зв'язків» допомагає воедино реалізувати роботу організації та персоналу, що підвищує двосторонній рівень ефективності. Явною проблемою цього підходу є визначення найкращих комбінацій різних практик для поєднання їх в діяльності компанії.

Кадрова політика сприяє збору інформації, отриманню аналітичних та статистичних методів, які дозволять визначити та оцінити тимчасово існуючу ситуацію та виявити проблеми, а також варіанти кадрової стратегії та, відповідно, вибору найкращої [23].

Таким чином, розробка, впровадження та реалізація кадрової стратегії підприємства – це складні та трудомісткий процес. Будь-яка нова стратегія

повинна обов'язково допрацьовуватися як на початковому етапі, так і на шляху реалізації у відповідь на зовнішнє середовище, що постійно змінюється.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової стратегії підприємства торгівлі

Ефективність стратегії розвитку кадрової стратегії має системний підхід, що передбачає безперервний процес планування, аналізу та контролю персоналу на підприємстві.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу залежить від цілей організації, а ефективність стратегії залежить від чинників працівника, що мотивують. Правильно сформульована стратегія та має ефективний механізм реалізації дозволяє впливати на конкурентоспроможність підприємства та кожного працівника [7].

Основними результатами реалізації кадрової стратегії є:

- підвищення ефективності праці працівників;
- зростання продуктивності праці;
- зменшення конфліктів, стресів, простоїв;
- підвищення мотивації та причетності співробітників до підприємства (зростання згуртованості колективу, солідарності, відповідальності) [23].

На рис.1.3. представлено класифікацію методів проведення оцінки кадрової стратегії.

Найпоширеніший теоретичний метод – це метод аналізу, під яким розуміють дослідницький метод, основу якого уявний розбір єдиного цілого предмета на складові (сторони, ознаки, властивості чи відносини) з їхнього всебічного вивчення [3].

Методи аналізу у кожній науці мають свою класифікацію. Наприклад, класифікація методів аналізу на предмет дослідження:

- структурно-функціональний аналіз;
- поведінковий аналіз;
- морфологічний аналіз;
- процедурний аналіз тощо [28].

Один із найпоширеніших видів аналізу, що застосовується для оцінки кадрової політики, є метод статистичного аналізу. Вивчаючи кадрову політику, дослідники часто збирають статистичні дані, аналіз яких дозволяє їм виявити кількісні характеристики стану кадрового потенціалу та кадрових процесів, закономірності, характерні для цього виду політики.

Перейдемо до емпіричних методів дослідження. Розглянемо порівняння як емпіричний метод, що часто використовується в дослідженнях з питань кадрової політики. Аналітик, застосовуючи цей метод, отримує можливість зіставити ознаки, властиві двом чи кільком об'єктам, і навіть встановити різницю між ними чи знайти у яких загальне [42].



Рисунок 1.3 – Класифікація методів дослідження кадрової стратегії
Джерело: складено автором за даними [16;20;33;45]

У дослідженнях кадрової політики застосовують метод експертних оцінок. Потребу застосування цього методу можна пояснити тим, що існують різні думки та оцінки кадрового потенціалу організацій і систем управління. Для того щоб формалізувати, звести до купи думки учасників полеміки, сформулювати висновки, засновані на компетентній думці, застосовують зазначений метод.

Суть методу експертних оцінок у тому, що це експертиза, під якою передбачається думка, рішення чи оцінка, засновані на реалізації цінного досвіду фахівців, які мають необхідні компетенції у тому, щоб оцінити предмет дослідження. Експертиза буває індивідуальна та групова [42].

Перейдемо до розгляду наявних інструментів оцінки кадрової стратегії торговельних підприємств. Насамперед, відзначимо, що інструменти оцінки кадрової стратегії – це сукупність різних способів проведення аналізу кадрової стратегії, необхідні формування комплексного висновку про її стан та ефективність реалізації. Інструменти, необхідні проведення оцінки кадрової стратегії підприємств представлені на рис.1.4.



Рисунок 1.4 - Інструменти оцінки кадрової стратегії підприємства
Джерело: складено автором за даними [42;45;54]

В табл.1.5 наведено аналіз стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства комплексним методом.

Таблиця 1.5 - Підходи до оцінки ефективності управління працівниками

| Підхід | Відповідні показники |
|--|--|
| Аналіз результатів виробництва | <ul style="list-style-type: none"> • прибуток підприємства; • витрати на 1 грн. продукції (послуги); • рентабельність організації; • дивіденди на 1 акцію та інше. |
| Аналіз складності та результативності праці | <ul style="list-style-type: none"> • продуктивність праці у перерахунку на норму виробітку на 1 працівника; • загальний фонд оплати праці - його величина в грошах; • темпи зростання продуктивності праці та зарплати; • питома вага зарплати у собівартості продукції. |
| Аналіз мотивації, соціально-психологічного клімату | <ul style="list-style-type: none"> • плинність персоналу; • рівень кваліфікації працівників; • грошові, тимчасові та інші витрати на навчання працівників; • фінансові витрати на соціальні програми. |

Джерело: складено автором за даними [24;42]

Комплексний метод дозволяє провести оцінку кадрового потенціалу на основі кількісних показників та зробити висновок про якість трудових ресурсів та ефективність праці.

Існують інші підходи до вивчення якості управління персоналом. Наприклад, можна оцінити: кінцеві результати роботи організації з допомогою економічних показників, до яких відносяться обсяги продажу, чистий прибуток, витрати; продуктивність праці за допомогою аналізу вартісної оцінки продуктивності, виробітку на одного співробітника, темпів зростання продуктивності праці; якість трудового життя у вигляді аналізу особливостей робочих груп, системи оплати праці, можливостей кар'єрного зростання; трудовий внесок, наприклад, за безтарифної системи оплати праці та погодинної оплати [28].

Економічна ефективність управління персоналом дозволяє проаналізувати роботу підприємства з реалізованих проектів. Зазвичай порівнюються прибуток та витрати, а оцінка управління персоналом ведеться за такими показниками: коефіцієнт ефективності витрат; термін окупності витрат; річний економічний ефект та інше.

Таблиця 1.6 - Витрати на персонал, які слід оцінити при розрахунку економічної ефективності управління

| Підсистеми | Функції | Витрати цільового призначення | |
|-------------------------|--|---|---|
| | | Види витрат | Склад витрат |
| Планування та маркетинг | Аналіз ринку праці, і навіть аудит персоналу. Розробка концепції та стратегії управління персоналом, кадрової політики та потенціалу. | Придбання та використання працівників. | Витрати на маркетингові дослідження та на аудит персоналу. |
| Найм та облік | Організація найму персоналу, співбесід, оцінки, відбору та прийому. Здійснення соціалізації, професійної орієнтації та трудової адаптації. | Придбання кадрів. | Витрати на організацію реклами, наймання, оформлення, відбір, надання робочого місця. |
| Трудові відносини | Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємин, управління конфліктами, забезпечення дисципліни праці. | Управління стресами під час управління витратами на персонал. | Витрати інфраструктуру, культурні заходи, психодіагностику. |

Джерело: складено автором за даними [37;68]

Розглянемо соціальну ефективність в оцінці ефективності управління персоналом. Даний показник визначає суспільний характер праці. Для його оцінки аналізують: мотивацію персоналу; соціально-психологічний клімат у робочих групах; рівень розвитку людських ресурсів у компанії. При розрахунку рівня розвитку людських ресурсів оцінюють середню заробітну плату

працівника, питому вагу фонду оплати праці виручці, темпи зростання окладів та інше [45].

Організаційна ефективність управління персоналом. Для її визначення необхідно оцінити, як організовано трудову діяльність управлінського та виробничого персоналу, а також особливості системи управління компанією:

- рівномірність завантаження персоналу;
- плинність кадрів;
- норми керованості працівниками одного керівника;
- коефіцієнт приросту кадрів;
- якість управлінського персоналу.

Формула розрахунку плинності кадрів [54]:

$$T_n = K_{зв} : K_z \times 100\% \quad (1.1)$$

де: T_n - плинність персоналу;

$K_{зв}$ - кількість звільнених співробітників;

K_z - загальна кількість співробітників у компанії.

Оцінка ефективності управління персоналом організації необхідна відстеження ситуації загалом, прийняття оперативних і тактичних рішень. Щоб зрозуміти, у чому проблема, проводять функціонально-вартісний аналіз. Метод дозволяє співвіднести функції системи керування функцій виробничої системи. З його допомогою вишукують резерви зниження витрат на управління кадрами, виробничими процесами, для досягнення оптимальних результатів роботи компанії [19].

Складемо алгоритм оцінки ефективності кадрової стратегії підприємства (рис.1.5).

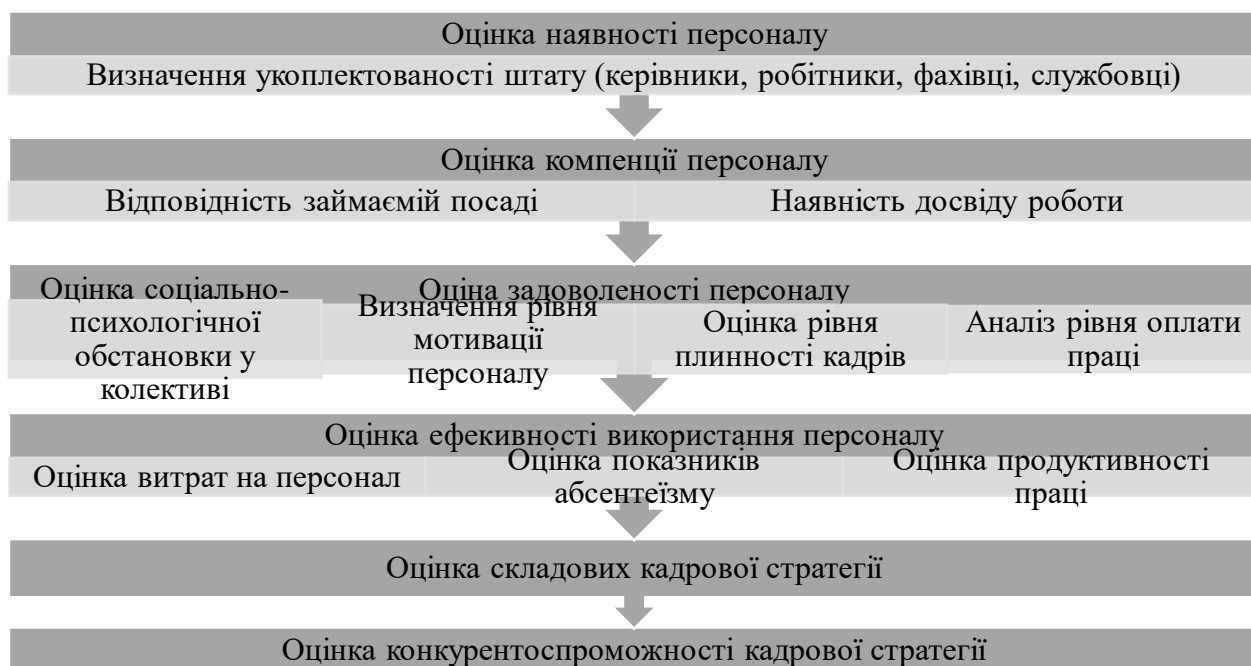


Рисунок 1.5 – Модель оцінки ефективності кадрової стратегії підприємства
Джерело: складено автором за даними [42;45;54]

Загалом, будь-яка оцінка ефективності кадрової політики з позицій керівника та власників підприємства повинна зводитися до аналізу її ефективності з точки зору досягнення поставлених організацією базових цілей (прибуток, рентабельність, частка ринку, сталий розвиток, виконання соціальних функцій та ін.).

Таким чином, збільшити ефективність управління персоналом за умови вибору оптимальної кадрової стратегії. Інструментами реалізації кадрової стратегії є керівництво персоналом, формування заходів щодо розвитку трудового потенціалу, управління розвитком персоналу, задоволення соціальних потреб, ефективна мотивація та стимулювання, удосконалення документаційного менеджменту підприємства. Склад показників, які всебічно відображають ефективність кадрової стратегії, мають виражатися в економічному, соціальному, психологічному, інформаційному та організаційному аспектах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «БЮЛБЮЛ»

2.1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «БЮЛБЮЛ» ТА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

ПП «Бюлбюл» створене в 2004 році з метою виробництва хліба; виробництво свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок.

Метою діяльності ПП «Бюлбюл» є максимізація прибутку шляхом виготовлення та продажу якісної продукції.

Предметом діяльності суб'єкта підприємницької діяльності є (основні КВЕД):

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (основний);
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ПП «Бюлбюл»

| | |
|------------------------------------|---|
| Повне найменування юридичної особи | Приватне підприємство «Бюлбюл» |
| дата реєстрації | 06.02.2004 |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Організаційно-правова форма | Приватне підприємство |
| Код ЄДРПОУ | 32693317 |
| Юридична адреса | Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, Інгулецький район, Вул.Кімівська, буд.62 |
| Директор | Бюлбюл Метін |

Джерело: складено автором

Місія: Забезпечити кожну родину свіжими, якісними і смачними хлібобулочними та кондитерськими виробами.

Цінності компанії: унікальний професійний досвід, висока якість продукції, майстерність та збереження кращих традицій хлібопечення завдяки професіоналізму співробітників.

ПП «Бюлбюл» спочатку було створене як точка продажу продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів та працювало в форматі «ларька» з 2004 по 2009 рік. На підприємстві працювала 1 особа. В 2009 році на базі підприємства була створена міні-пекарня, в якій до 2011 року працювала 1 особа. З 2012 року підприємство розширилось та набрало штат із 14 співробітників, а продукція виготовлялась під реалізацію (хліб, випічка, торти, тістечка). Компанія реалізує власну продукцію як в Інгулецькому р-ні м. Кривий Ріг, так і в інші райони міста та в населені пункти Криворізького району.

Розглянемо продукцію компанії:

1. Хліб (хліб білий подовий, хліб «Козацький», хліб бездрожжовий житній, хліб з висівками).
2. Булочки (булочки з корицею, булка сирна, булочки із різними начинками, плюшка, рулет маковий).
3. Борошняні кондитерські вироби (печиво, пряники, кекси).
4. Торти («Наполеон», «Фруктовий», «Ніжність», «Асорті», «Шоколадний», «Мурашник», «Медовик» та інші).
5. Тістечка («Літо», «Корзинка», «Тарталетка фруктова», «Чизкейк», «Безе» та інші).

Загалом асортимент кондитерських та хлібобулочних виробів складає 61 позицію.

Розглянемо організаційну структуру ПП «Бюлбюл» (рис.2.1).

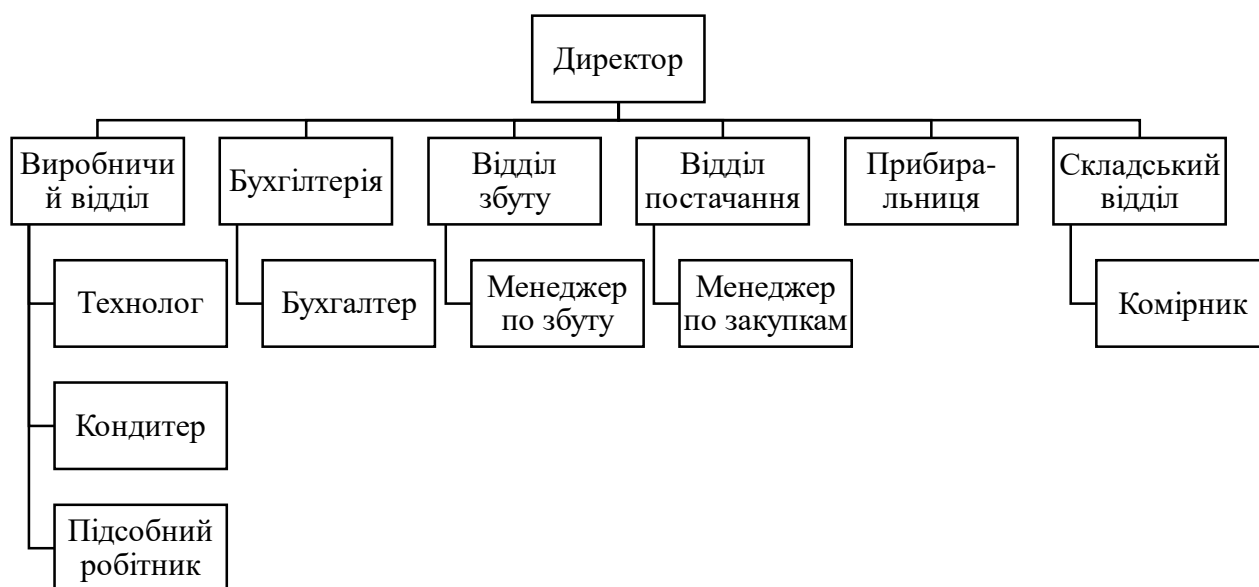


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПП «Бюлбюл»

Джерело: складено автором

ПП «Бюлбюл» має лінійно-функціональну організаційну структуру, де головним є директор, який керує начальниками структурних відділів, яким, в свою чергу, підпорядковуються працівники відділу. Оскільки штат персоналу невеликий, то така структура є зручною для компанії, а її перевагами є простота функціональних зв'язків та чіткий розподіл обов'язків..

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 р.р. (рис.2.2).

Як бачимо, чисельність персоналу в 2019-2021 роках не змінювалась та складає 15 співробітників, оскільки штат є укомплектованим. За критерієм чисельності підприємство відноситься до мікропідприємств.

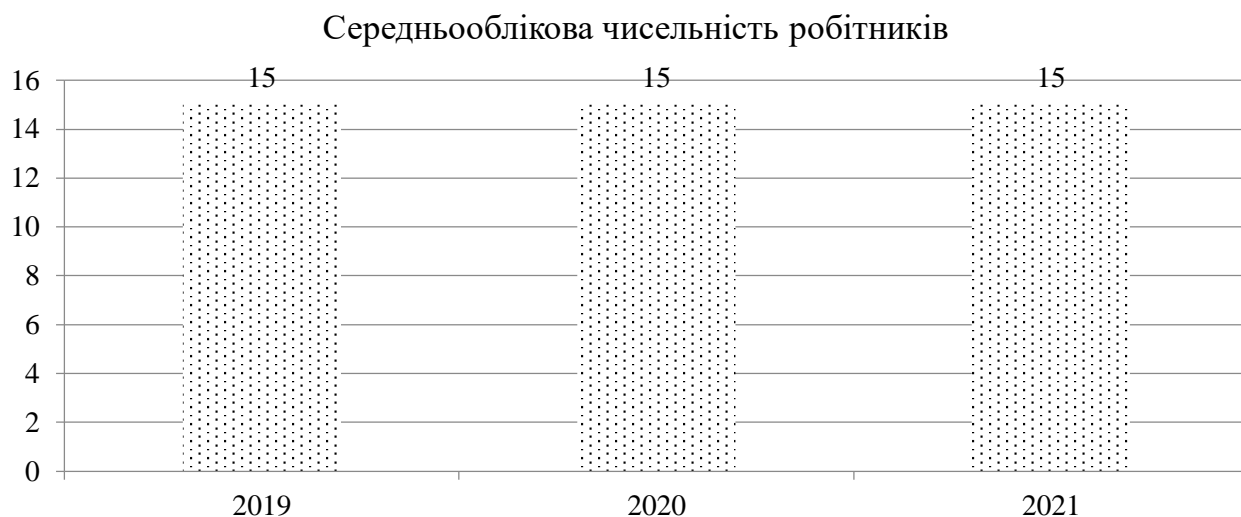


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 р.р.
Джерело: складено автором

Для повного аналізу кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» необхідно проаналізувати кількісний та якісний склад персоналу. Проаналізуємо структуру та динаміку персоналу ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках за категоріями наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка персоналу ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках за різними ознаками

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення 2021/2019 | |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|--------|
| | | | | абс | відн |
| Структура за кваліфікацією | | | | | |
| робітники | 8 | 8 | 8 | 0 | 0 |
| частка, % | 53,33% | 53,33% | 53,33% | 0,00% | |
| керівники | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| частка, % | 13,33% | 13,33% | 13,33% | 0,00% | |
| спеціалісти | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 |
| частка, % | 26,67% | 26,67% | 26,67% | 0,00% | |
| службовці | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| частка, % | 6,67% | 6,67% | 6,67% | 0,00% | |
| Вікова структура | | | | | |
| 18-30 років | 6 | 6 | 5 | -1 | -16,67 |
| частка, % | 40,00% | 40,00% | 33,33% | -6,67% | |
| 30-45 років | 1 | 3 | 4 | 3 | 300,00 |
| частка, % | 6,67% | 20,00% | 26,67% | 0,00% | |
| 46-60 років | 5 | 5 | 5 | 0 | 0,00 |
| частка, % | 33,33% | 33,33% | 33,33% | 0,00% | |
| старше 60 років | 3 | 1 | 1 | -2 | -66,67 |
| частка, % | 20,00% | 6,67% | 6,67% | -13,33% | |
| Статева структура | | | | | |
| жінок | 9 | 9 | 9 | 0 | 0,00 |
| частка, % | 60,00% | 60,00% | 60,00% | 0,00% | |

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення 2021/2019 | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|--------|
| | | | | абс | відн |
| чоловіків | 6 | 6 | 6 | 0 | 0,00 |
| частка, % | 40,00% | 40,00% | 40,00% | 0,00% | |
| Структура за рівнем освіти | | | | | |
| середній рівень освіти | 4 | 3 | 3 | -1 | -25,00 |
| частка, % | 26,67% | 20,00% | 20,00% | -6,67% | |
| професійно-технічна освіта | 7 | 7 | 7 | 0 | 0,00 |
| частка, % | 46,67% | 46,67% | 46,67% | 0,00% | |
| базова вища | 2 | 3 | 3 | 1 | 50,00 |
| частка, % | 13,33% | 20,00% | 20,00% | 6,67% | |
| повна вища | 2 | 2 | 2 | 0 | 0,00 |
| частка, % | 13,33% | 13,33% | 13,33% | 0,00% | |
| Структура за досвідом роботи за фахом | | | | | |
| до 1 року | 5 | 4 | 3 | -2 | -40,00 |
| частка, % | 33,33% | 26,67% | 20,00% | -13,33% | |
| 1-5 років | 7 | 8 | 9 | 2 | 28,57 |
| частка, % | 46,67% | 53,33% | 60,00% | 13,33% | |
| більше 5 років | 3 | 3 | 3 | 0 | 0,00 |
| частка, % | 20,00% | 20,00% | 20,00% | 0,00% | |

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл.2.3, на підприємстві працює 15 працівників. Частка виробничого персоналу складає 53,33%. Частка керівників на підприємстві 13,33%. Чисельність спеціалістів складає 26,67%. Чисельність службовців складає 6,67%. Найбільше на підприємстві співробітників віком 18-30 років - 33,33% та у віці 46-60 років – 33,33%, працівників у віці 30-45 років – 26,67%, тобто на підприємстві колектив різного віку. Працівників віком старше 60 років – 6,67% (це частково працівники пенсійного віку, які знаходяться в першому списку на скорочення). Частка жінок складає 60% в 2021 році, оскільки на виробництві працює більше жінок, ніж чоловіків. Як бачимо, частка працівників, які мають повну вищу освіту складає 46,67%, частка працівників, які мають тільки середню складає 20%, частка працівників, які мають професійно-технічну освіту – 46,67%, переважно це випускники кулінарного коледжу. Зазначимо, що частка персоналу з базовою вищою освітою за 3 роки виросла на 6,67%. Частка працівників зі стажем від 5 до 10 років складає 26,67%, а від 10 років – 13,33%. Для підвищення загального стажу роботи керівництву ПП «Бюлбюл» необхідно розробити систему заходів, спрямованих на зацікавленість працівників у тривалому стажі роботи саме у пекарні ПП «Бюлбюл».

Проаналізуємо динаміку та структуру фонду оплати праці в 2019-2021 роках (табл.2.3).

З табл.2.3 бачимо, що фонд оплати праці за 3 роки виріс на 36,86%, при цьому, фонд оплати праці робітників виріс на 42,6%, керівників на 31,25%, спеціалістів на 32,5% та службовців на 36,5%.

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка фонду оплати праці ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках, тис.грн.

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення, 2021/2019 | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------|-------|
| | | | | тис.грн. | % |
| Фонд оплати праці, у тому числі: | 1 521 | 1 976 | 2 082 | 561 | 36,86 |
| робітники | 646 | 877 | 921 | 275 | 42,60 |
| керівники | 276 | 345 | 362 | 86 | 31,25 |
| спеціалісти | 485 | 606 | 642 | 158 | 32,50 |
| службовці | 114 | 148 | 156 | 42 | 36,50 |

Джерело: складено автором

При нарахуванні оплати праці на ПП «Бюлбюл» використовується тарифна система оплати праці для виробничого відділу. Система оплати праці, що застосовується в ПП «Бюлбюл», включає:

- тарифні ставки;
- посадові оклади;
- доплати та надбавки компенсаційні;
- системи стимулюючих доплат та надбавок;
- преміювання.

Розглянемо структуру фонду оплати праці ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Структура фонду оплати праці ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках, %

| Показник | Питома вага, % | | | Відхилення, 2021/2019 |
|---------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------------------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | |
| 1. Основна заробітна плата | 71,15 | 72,15 | 76,94 | 5,79 |
| 2. Додаткова заробітна плата – всього | 20,79 | 20,15 | 15,92 | -4,87 |
| 3. Інші надбавки – всього | 8,06 | 7,7 | 7,14 | -0,92 |
| 4. Загальний фонд оплати праці | 100 | 100 | 100 | 0 |

Джерело: складено автором

З табл.2.3 бачимо, що частка основної заробітної плати є найбільшою в структурі фонду оплати праці та склала в 2021 році 76,94%. Частка основної заробітної плати зросла за рахунок підвищення рівня оплати праці в 2020-2021 роках. Частка додаткової заробітної плати (що складається з преміальних виплат) було скорочено на 4,87% (що негативно вплинуло на мотивацію персоналу). Частка інших надбавок скоротилась на 0,92% (дані виплати складають з матеріальної допомоги працівникам).

Проведемо аналіз середньої заробітної плати працівників ПП «Бюлбюл» за 2019-2021 роки в табл.2.5.

З табл.2.5 бачимо, що співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та рівня прожиткового мінімуму зросло з 4,4 разів до 5,09 разів, тобто купівельна спроможність працівників зросла.

Таблиця 2.5 - Середня заробітна плата працівників ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках

| Показник | Значення за рік | | | Відхилення, 2021/2019 | |
|--|-----------------|--------|--------|-----------------------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | абс. | % |
| 1. Середня місячна заробітна плата, грн. | 8 450 | 10 980 | 11 565 | 3 115 | 36,86 |
| 2. Рівень прожиткового мінімуму, грн. | 1 921 | 2 102 | 2 270 | 349 | 18,17 |
| 3. Коефіцієнт співвідношення середньої ЗП та рівня прожиткового мінімуму | 4,40 | 5,22 | 5,09 | 0,70 | 15,82 |

Джерело: складено автором

Проаналізуємо показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Динаміка фінансових результатів ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках наведена рис.2.3.

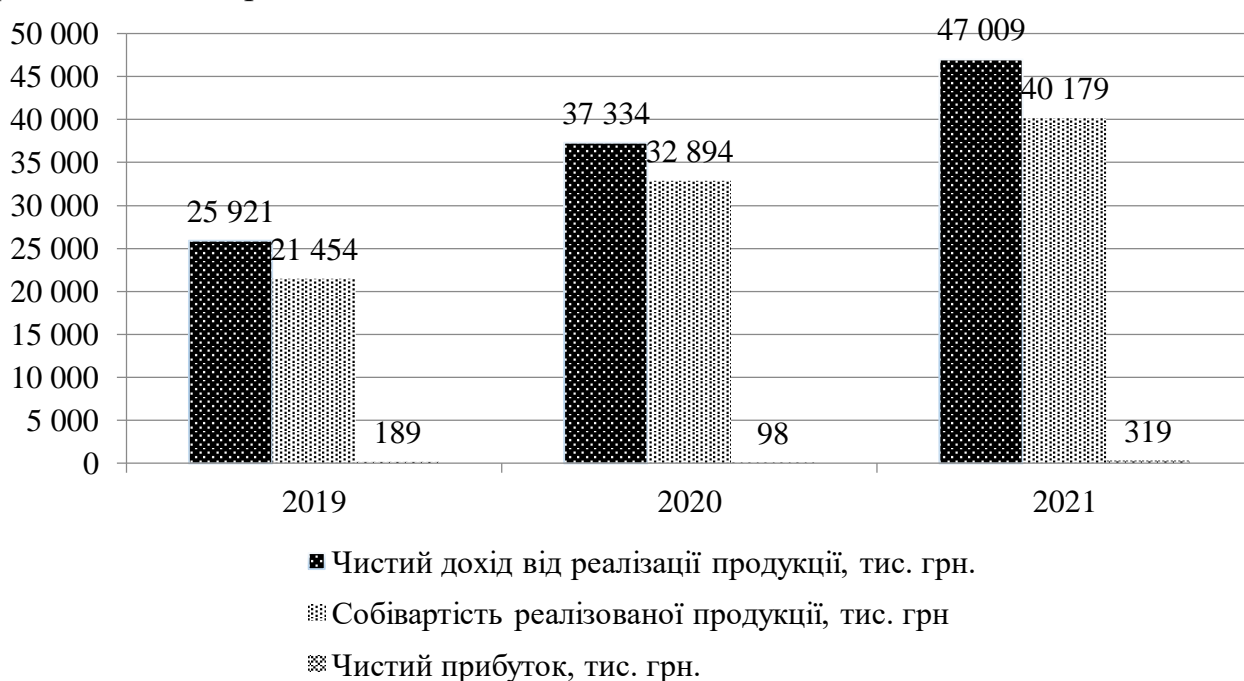


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках, тис.грн.

Джерело: складено автором

З рис.2.3 бачимо, що доходи підприємства зростали в 2020 році на 44,03% та в 2021 році на 25,91% за рахунок як збільшення обсягів продаж так і підвищення цін на продукцію. Собівартість виробництва продукції виросла в 2020 році на 53,3% та в 2021 році на 22,15% через підвищення цін у постачальників, рівня заробітної плати та вартості комунальних послуг. Чистий прибуток підприємства зменшився в 2020 році через вплив інфляції на собівартість товарів на 48,33% виріс в 2021 році на 226,72%.

Наведемо показники ефективності використання основних фондів ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках (табл.2.6).

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання основних фондів ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках

| Показник | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення 2020/2019 | Відхилення 2021/2020 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------|-------------------------|
| Фондовіддача | 13,92 | 18,17 | 21,06 | 4,25 | 2,88 |
| Фондомісткість | 0,072 | 0,055 | 0,047 | -0,017 | -0,008 |
| Фондоозброєність | 178,76 | 172,46 | 163,60 | -6,31 | -8,85 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 39,02 | 39,00 | 37,08 | -0,03 | -1,92 |
| Коефіцієнт оновлення основних фондів | 9,15 | 8,25 | 12,47 | -0,9 | 4,22 |
| Коефіцієнт вибуття основних засобів | 64,00 | 63,92 | 58,92 | -0,08 | -5,00 |
| Рентабельність основних засобів | 7,16 | 6,74 | 20,96 | -0,42 | 14,22 |

Джерело: складено автором

Фондовіддача виросла на 4,25 в 2020 році та на 2,88 в 2021 році. Фондоозброєність зменшилась з 178,76 тис.грн. до 163,6 тис.грн. Коефіцієнт зносу основних засобів знизився з 39,02% до 37,08%. Коефіцієнт оновлення основних фондів складає 12,47% в 2021 році. Коефіцієнт вибуття основних засобів знизився з 64% до 58,92%. Рентабельність основних засобів виросла з 7,16% до 20,96%. Отже, компанія покращила ефективність використання основних фондів.

Проаналізуємо виконання ПП «Бюлбюл» плану продаж в 2019-2021 роках (дод.А). Як бачимо, в 2019 році компанія перевиконала план продаж на 0,27%, а в 2020 та 2021 роках план продаж було недовиконано. В 2020 році план було недовиконано через зміну споживчої поведінки в період пандемії Ковід-19, поперше, у населення знизилась доходи через зростання безробіття, а також виросли ціни на продукти харчування та люди стали менше дозволяти собі купувати кондитерські вироби. В 2021 році план продаж недовиконаний через завищені очікування директора підприємства.

Проаналізуємо структуру продаж продукції підприємства за основними видами продукції (дод.Б). Отже, вагому частину продаж складають саме хлібобулочні вироби – 59,8% та кондитерські вироби, а саме торти та тістечка складають 27,8% продаж. Не дивлячись на зниження попиту на кондитерські вироби в 2020-2021 роках, вони є найбільш доходною категорією продукції (найвища націнка).

Розглянемо динаміку витрат на 1 гривню реалізованої продукції ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 р.р. (дод.В). Витрати на 1 гривню реалізованої продукції за 3 роки знизилась з 88 копійок до 85 копійок завдяки вдалій закупівельній політиці компанії, яка збільшує асортимент продукції власного виробництва та розширює перелік місцевих фермерів (наприклад, яйця в Лозоватці, на птахофабриці), у яких закупляється продукція.

Фінансовий стан компанії можна охарактеризувати за допомогою показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Проаналізуємо ліквідність компанії ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках значення, та склав 0,02. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс з 0,61 до 1,42. Коефіцієнт критичної ліквідності виріс з 0,58 до 1,27. Як бачимо, показники ліквідності покращуються, але компанія не абсолютно ліквідна.

Проаналізуємо динаміку показників рентабельності ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках (рис.Д). Компанія погіршила свої показники рентабельності в 2020 році та покращила їх в 2021 році. Причиною зниження рентабельності в 2020 році став негативний вплив коронакризи, через що виросла собівартість виробництва, логістичні витрати, знизився попит на продукцію.

Визначимо рентабельність продаж за категоріями товарів (дод.Є). Ми бачимо, що найвища рентабельність у продукції категорії «торти та тістечка» (1,12%), а найменша у хлібобулочних виробів (0,65%), але загалом, підприємство є низькорентабельним, а тому доцільно або підвищувати ціни на продукцію або знижувати витрати на її виробництво. Підвисити рентабельність також можливо за рахунок збільшення обсягів продаж.

Досліджуючи структуру продаж було виявлено, що більшу частку складають хлібобулочні вироби – 56,9%. Тоді як найвигіднішим є виготовлення тортів та тістечок (їх частка становить 28,1%). Торти та тістечка – це продукція, яка не вживається споживачами щодня, тому реалізувати її складніше, тоді як хлібобулочні вироби більшість населення споживає щодня. Для збільшення обсягів продаж тортів та тістечок доцільним буде укласти угоди на поставку продукції в супермаркети (АТБ, Варус, Велика кишеня тощо). Однак є певне обмеження, адже великі супермаркети реалізують однаковий асортимент продукції в усіх містах України, а виробничі потужності ПП «Бюлбюл» не дозволяють виготовляти продукцію в таких масштабах.

Проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості ПП «БЮЛБЮЛ» в 2019-2021 роках (дод.Ж). Як бачимо з дод.Ж, коефіцієнт автономії виріс з 0,4 до 0,59, показник відповідає рекомендованому значенню 0,5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормі в 2019-2021 роках. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами нижче 0,1, тож власних коштів компанії не вистачає. Коефіцієнт фінансового ризику зменшився з 0,88 до 0,83, тож фінансові ризики компанії зростають. Тож, можемо зробити висновки, що компанія має нормальну фінансову стійкість.

Отже, ПП «Бюлбюл» займається виробництвом хліба, свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок. ПП «Бюлбюл» має лінійно-функціональну організаційну структуру. В штаті компанії працює 15 співробітників. З 2019 по 2020 р.р. було збільшено обсяги чистого доходу та чистого прибутку компанії за рахунок збільшення обсягів продаж. Аналіз показників діяльності компанії дозволяє зробити наступні висновки: за 3 зросла ефективність використання основних фондів, покращились показники ліквідності, знизилась рентабельність, компанія має нормальну фінансову стійкість. Оскільки рентабельність знизилась, то необхідно шукати резерви для її підвищення, одним з яких є удосконалення кадрової стратегії, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

2.2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «БЮЛБЮЛ» ТА ФАКТОРІВ, ЯКІ НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ

Цілі управління кадрової політикою у ПП «Бюлбюл»:

- 1) задоволення потреб підприємства в кадрах;
- 2) забезпечення раціонального розміщення кадрів;
- 3) найефективніше використання кадрів.

При розгляді системи управління персоналом ПП «Бюлбюл» можна бачити, що вона не включає всі необхідні елементи (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Склад системи управління персоналом ПП «Бюлбюл»

| Елемент системи керування персоналом | Наявність елемента |
|---|--|
| Кадрове планування | Частково |
| Нормування праці | Частково |
| Визначення існуючої потреби у наймі працівників | Є |
| Набір персоналу | Є |
| Відбір із претендентів на вакантне місце | Є |
| Наступний найм співробітників | Є |
| Програми адаптації найнятого персоналу | Відсутні |
| Навчання персоналу | Тільки самоосвіта |
| Програми кар'єрного зростання | Відсутні |
| Мотивація та стимулювання | Частково (переважно матеріальні методи) |
| Контроль за діяльністю персоналу | В основному застосовуються дисциплінарні покарання |

Джерело: складено автором

З табл.2.7 бачимо, що кадрове планування персоналу у ПП «Бюлбюл» використовується частково. Це з тим, що планування у компанії персоналу на середньо- і довгострокову перспективу немає, і обмежується лише упорядкуванням плану черговий фінансовий рік.

Як видно з табл.2.7, ніякі програми з адаптації новоприйнятих працівників на робочому місці в компанії не застосовуються. Так само, як немає і програм, спрямованих на професійний розвиток та підвищення кваліфікації. При цьому керівництво компанії активно підтримує прагнення співробітників самоосвіти.

Так само, у компанії, що розглядається, відсутні програми кар'єрного зростання.

Також, як видно з табл.2.7, у компанії як елемент системи управління персоналом використовується контроль. Він, в основному, пов'язаний з контролем за дотриманням виконання трудової дисципліни працівниками компанії, і виявляється у застосуванні дисциплінарних покарань до працівників, що провинилися.

Чіткої, науково обґрунтованої системи нормування праці в компанії також немає. Тому планова чисельність персоналу розраховується на короткострокову перспективу, виходячи з приблизних нормативів чи завантаженості працівників цеху.

Розглянемо існуючу систему відбору та найму персоналу у ПП «Бюлбюл». У ПП «Бюлбюл», як і в будь-якій іншій компанії, постійно здійснюється рух кадрів, їх прийом та звільнення. При звільненні штатної одиниці проводиться пошук кандидата. Зазвичай пошук кандидатів починається з подання оголошення в ЗМІ чи через внутрішні канали (знайомі працівників). Тож можна сказати, що використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку кандидатів.

При наборі персоналу директор ПП «Бюлбюл» використовують критерії та принципи, представлені на рис.2.4.



Рисунок 2.4 – Критерії та принципи відбору персоналу ПП «Бюлбюл»

Джерело: складено автором

Підбір кадрів – одне із ключових моментів роботи ПП «Бюлбюл», оскільки від якості залученого на підприємство персоналу залежить ефективність роботи пекарні. Тому помилки у підборі кадрів можуть призвести до погіршення якості продукції чи інших проблем, а кваліфіковані працівники, навпаки, покращують показники роботи підприємства.

Слід зазначити, що, незважаючи на структурування процесу відбору персоналу в процесі найму, керівництву ПП «Бюлбюл» іноді доводиться стикатися з ситуацією, коли пошуки відбору персоналу заздалегідь не планується і здійснюється лише в момент, коли керівник стикається з необхідністю заповнення тих чи інших вакансій. ПП «Бюлбюл» використовується такі способи відбору персоналу:

1. Аналіз та оцінка заявних документів.

Резюме приносить сам майбутній співробітник, тому до нього певних вимог, крім наявності фотографії, не висувається. Документи про освіту є обов'язковими надання першому етапі відбору (оскільки, для працівників пекарні, важлива наявність освіти та досвіду в сфері харчових технологій).

2. Співбесіда. Основна мета відбіркової співбесіди в ПП «Бюлбюл» полягає в тому, щоб визначити, наскільки зацікавлений претендент у запропонованій роботі та чи достатньо компетентний для її виконання.

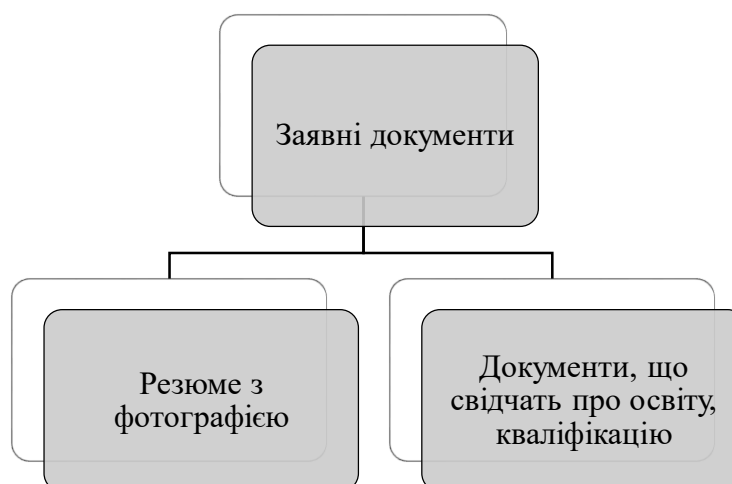


Рисунок 2.5 – Заявні документи ПП «Бюлбюл»

Джерело: складено автором

При прийомі на роботу у ПП «Бюлбюл» директор підприємства більше орієнтується на кандидатів віком від 30-40 років, оскільки, зазвичай, дані працівники мають певний досвід роботи і більш відповідальні у виконанні робочих завдань.

Загалом, як видно з короткої характеристики діючої системи управління персоналом ПП «Бюлбюл», в компанії необхідні елементи цілісної системи управління персоналом використовуються частково. Частина елементів системи управління персоналом немає взагалі, частина з перелічених елементів використовується над повному обсязі.

Для оцінки укомплектованості штату персоналу ПП «Бюлбюл» розрахуємо коефіцієнт управлінського охоплення, який перебуває як відношення кількості керівників до працівників (рис.2.6).

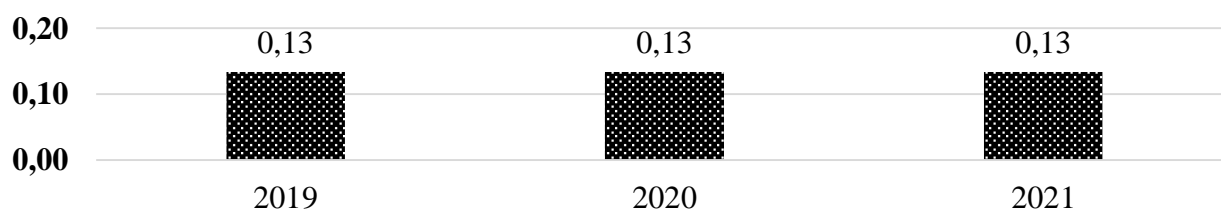


Рисунок 2.6 – Коефіцієнт управлінського охоплення ПП «Бюлбюл», 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором

З метою дослідження соціально-психологічного клімату ПП «Бюлбюл» було проведено опитування персоналу за методикою «Задоволеність роботою» розроблена Л. А. Верещагіною. Дану методику використовують для оцінки задоволеності працівника умовами праці та іншими факторами. Приведем результати тесту «Задоволеність роботою» на рис.2.7.

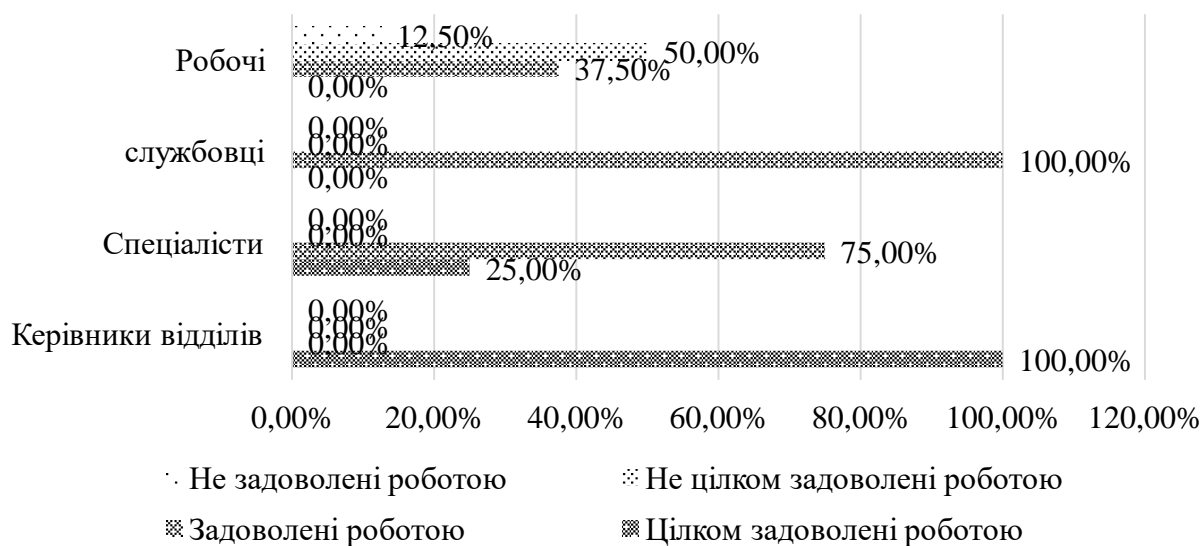


Рисунок 2.7 – Результати тесту «Задоволеність роботою» у ПП «Бюлбюл»
Джерело: складено за даними компанії ПП «Бюлбюл»

Як бачимо, керівники відділів ПП «Бюлбюл» більше задоволені роботою, ніж фахівці та виробничий персонал, це пов'язано з вищим рівнем оплати праці. Серед незадоволених працівників виявилось 1 робітник. При цьому 37,5% виробничого персоналу задоволені роботою, а 50% частково не задоволені роботою та серед причин незадоволеності названо режим роботи (робочий персонал працює в 2 зміни та деяким працівникам не зручно добиратись на роботу та з роботи) та рівень оплати праці.

Розглянемо докладніше систему мотивації персоналу для підприємства ПП «Бюлбюл». Основною мотивацією співробітників є матеріальна – тобто рівень оплати праці на підприємстві та нематеріальна, яка включає в себе заходи, які проводить директор для створення сприятливої атмосфери в колективі (поздоровлення співробітників з днем народження, святкування професійних свят в колективі).

Розглянемо рівень заробітної плати на підприємстві відносно середнього рівня оплати праці головного конкуренту в 2019-2021 роках (рис.2.8).

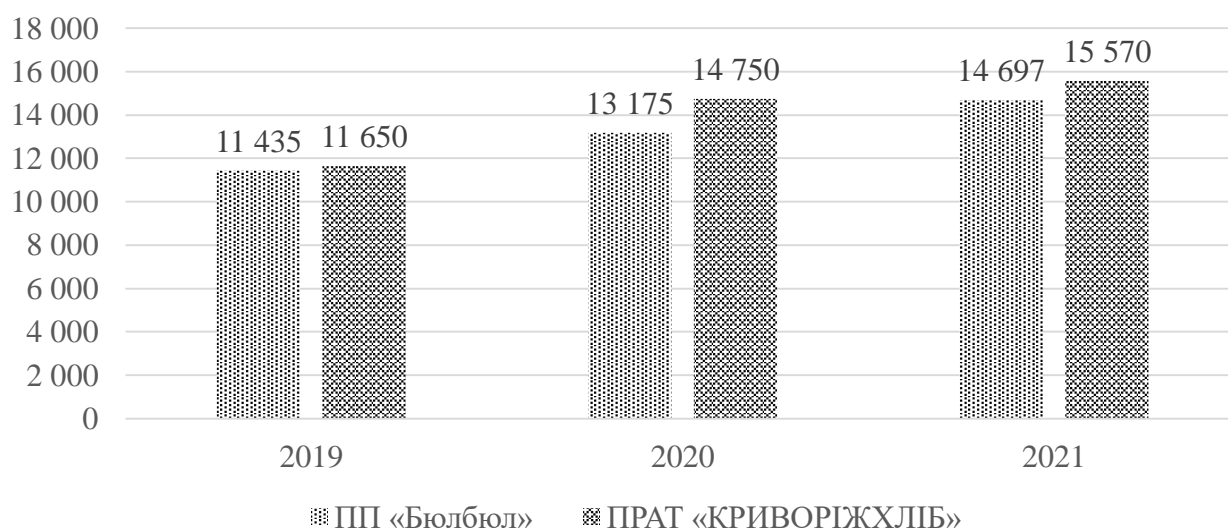


Рисунок 2.8 – Порівняння рівня оплати праці ПП «Бюлбюл» та ПРАТ «КРИВОРІЖХЛІБ» в 2019-2021 р.р.

Джерело: складено автором

Як бачимо, в 2019 році компанія мала конкурентний рівень оплати праці, але в 2020-2021 роках привабливість оплати праці на підприємстві знизилась, що негативно впливає на мотивацію персоналу пекарні.

Для визначення ефективності мотивації персоналу було проведено анонімне опитування, результати якого наведено в дод.3. Як бачимо, що в середньому 37,14% працівників достатньо мотивовані, у 22,86% працівників відсутня мотивація до продуктивної праці, а 40% персоналу мають задовільний рівень мотивації. Переважно, персонал незадоволений соціальним пакетом та рівнем оплати праці. Однак, 66,67% працівників зазначили, що вважають, що компанія турбується про них. Оскільки колектив достатньо малий, працівники розуміють, що рівень оплати знизився з об'єктивних причин, але все одно, це негативно вплинуло на мотивацію та може призвести до звільнення цінних працівників.

Проаналізуємо показники руху персоналу та стабільності кадрів ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка показників руху персоналу та стабільності кадрів ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 роках

| № | Показники | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення, 2020/2019 | Відхилення, 2021/2020 |
|---|--------------------------------|------|------|------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Коефіцієнт плинності кадрів | 0,07 | 0,13 | 0,00 | 0,07 | -0,13 |
| 2 | Коефіцієнт трудової дисципліни | 0,08 | 0,06 | 0,05 | -0,02 | -0,01 |

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, плинність кадрів зростала в 2020 році на 0,07 та знизилась в 2021 році на 0,13. Такий показник свідчить про відносну стабільність кадрів. Коефіцієнт трудової дисципліни знизився з 0,08 до 0,05, що вказує на

покращення трудової дисципліни (з метою підвищення дисципліни в 2019-2021 роках застосовувалась система штрафів за запізнення на роботу та недотримання графіка обідньої перерви).

Проаналізуємо показник зарплатомісткості ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 р.р. (рис.2.9).

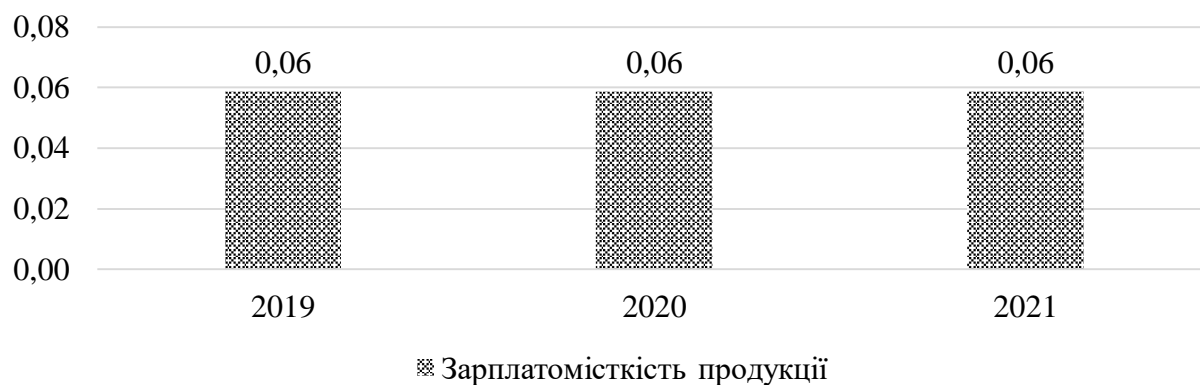


Рисунок 2.9 – Динаміка зарплатомісткості ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 р.р.

Джерело: складено автором

Як бачимо, зарплатомісткість не змінюється та складає 0,06, що свідчить про стабільність економічного аспекту управління персоналом.

Проаналізуємо показник абсентеїзму на ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 р.р. (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Динаміка показника показник абсентеїзму на ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 рр.

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | Відхилення, 2021/2019 |
|---|-------|-------|-------|-----------------------|
| Показник абсентеїзму, у тому числі | 4,11% | 4,66% | 4,11% | 0,00% |
| за рахунок запізнень або раннього уходу роботи | 1,37% | 1,64% | 1,10% | -0,27% |
| неефективного використання робочого часу (перекур, чаювання тощо) | 1,64% | 1,92% | 1,64% | 0,00% |
| відсутність з особистих причин | 1,10% | 1,10% | 1,37% | 0,27% |

Джерело: складено автором

Як бачимо, втрати продуктивного робочого часу в 2019 та 2021 році склали 4,1%, а в 2020 році 4,66% (через карантинні заходи стало складніше добиратись на роботу).

В цілому, рівень абсентеїзму на ПП «Бюлбюл» досить низький, що свідчить про гарну дисципліну праці на підприємстві.

Проаналізуємо показники продуктивності праці в 2019-2021 роках (рис.2.10).

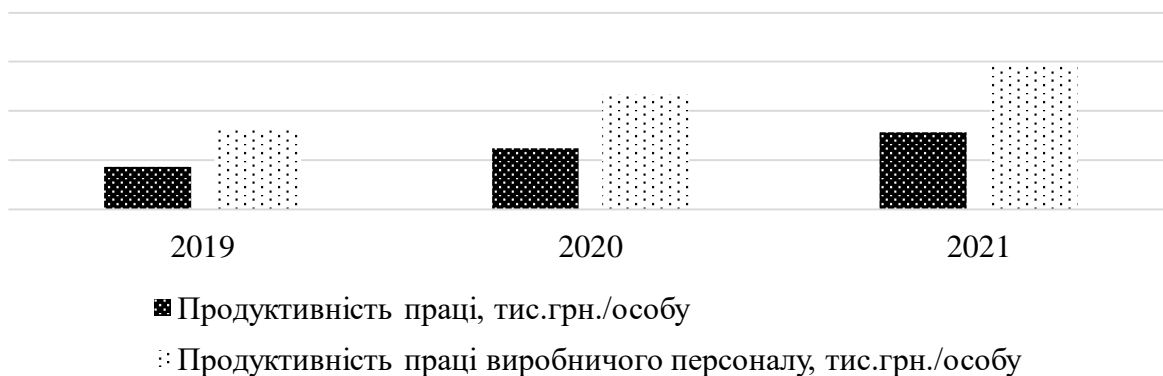


Рисунок 2.10 – Динаміка продуктивності праці персоналу ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 р.р., тис.грн./чол.
Джерело: складено автором

З рис.2.10 бачимо, що продуктивність праці щорічно зростає, що обумовлено зростанням обсягів виробництва продукції. Продуктивність праці виробничого персоналу зросла в 2020 році на 44,03% та в 2021 році на 25,91%. Зростання продуктивності праці є позитивним моментом.

Проведемо загальну оцінку кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» за складовими:

1. Соціальна складова:
 - виплати адресної соціальної допомоги (народження дитини, смерть близьких).
2. Розвиток персоналу:
 - виробниче навчання.
3. Мотивація персоналу:
 - виплата премій (5-20% від рівня заробітної плати);
 - поздоровлення працівників, організація корпоративних свят, оголошення подяки;
4. Корпоративна культура:
 - сформована місія та цілі розвитку підприємства;
 - фірмовий одяг;
 - святкування професійних свят.

Визначимо конкурентоспроможність кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» за 4 основними критеріями (табл.2.10).

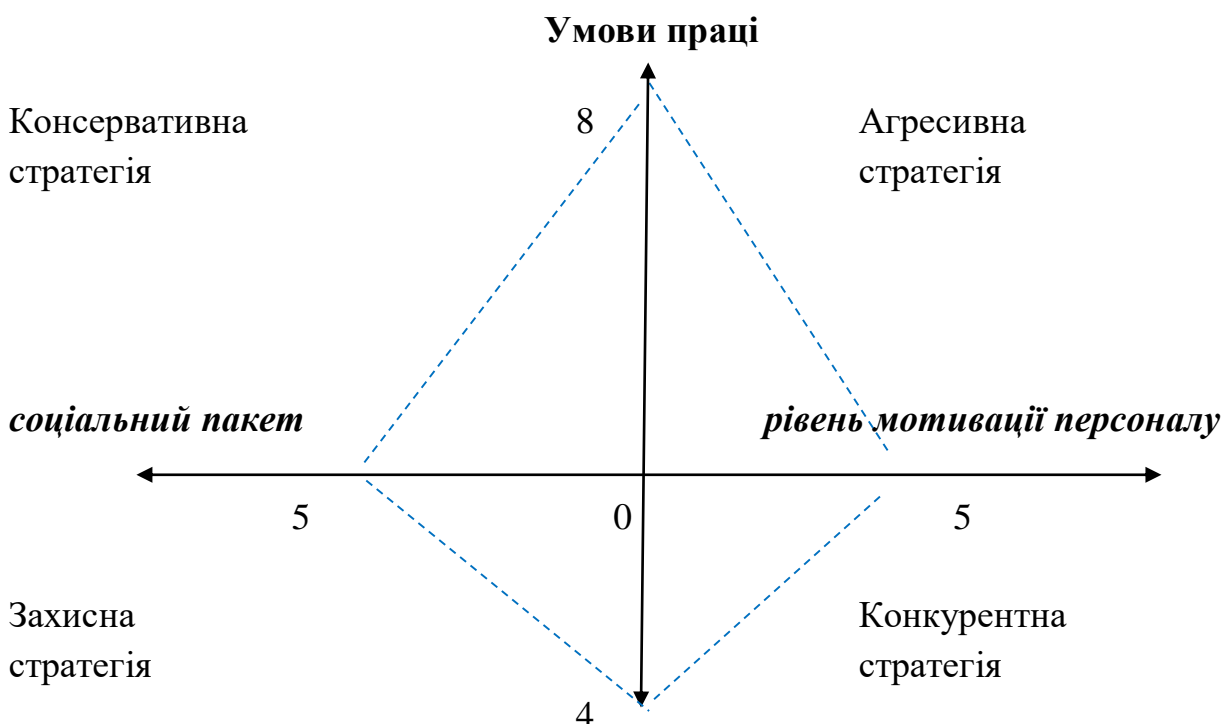
Таблиця 2.10 – Матриця оцінки конкурентів ПП «Бюлбюл»

| Фактори конкурентоспроможності | ПП «Бюлбюл» | | | ПРАТ «КРИВОРІЖХЛІБ» | |
|--------------------------------|--------------------|---------|------------------|---------------------|------------------|
| | Ваговий коефіцієнт | Рейтинг | Зважена величина | Рейтинг | Зважена величина |
| Можливості | | | | | |
| Соціальний пакет | 0,2 | 5 | 1 | 8 | 1,6 |
| Умови праці | 0,25 | 8 | 2 | 9 | 2,25 |

| Фактори конкурентоспроможності | ПП «Бюлбюл» | | | ПРАТ «КРИВОРІЖХЛІБ» | |
|--------------------------------|--------------------|---------|------------------|---------------------|------------------|
| | Ваговий коефіцієнт | Рейтинг | Зважена величина | Рейтинг | Зважена величина |
| Рівень мотивації персоналу | 0,35 | 5 | 1,75 | 8 | 2,8 |
| Навчання персоналу | 0,2 | 4 | 0,8 | 8 | 1,6 |
| Загалом | 1 | | 5,55 | | 8,25 |

Джерело: складено за даними компанії ПП «Бюлбюл»

Як бачимо, рівень конкурентоспроможності кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» нижчий, ніж у основного конкурента. Головними недоліками в системі мотивації ПП «Бюлбюл» є обмеженість соціального пакету, низький рівень мотивації персоналу та низький рівень навчання персоналу. Проаналізуємо за загальностратегічної позиції щодо кадрового потенціалу підприємства SPACE – методом (рис.2.11). Для цього визначимо основні параметри: умови праці; соціальний пакет; система мотивації персоналу; навчання персоналу.



Навчання персоналу

Рисунок 2.11 – Загальностратегічні позиції управління кадровим потенціалом
Джерело: складено за даними компанії ПП «Бюлбюл»

Як бачимо з рис.2.11 ПП «Бюлбюл» використовує консервативну стратегію управління кадровим потенціалом. У колективі відділу кадрів переважає сприятливий клімат. У цьому колективі товариська атмосфера. Члени

колективу добре знаю одне одного, їм подобається спілкуватися один з одним на роботі, а також і в неформальній обстановці. На роботу вони приходять з бадьорим і робочим настроєм.

Отже, було проведено аналіз кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 р.р та виявлено, що стратегія направлена на утримання персоналу, для цього їм створюються комфортні умови праці. Однак, системи управління персоналом ПП «Бюлбюл» не включає всі необхідні елементи. Так, відсутні програми навчання, адаптації та кар'єрного зростання, а такі елементи, наприклад, як мотивація, використовуються однобоко – лише матеріальна сторона. Кадрове планування здійснюється лише на короткострокову перспективу, за відсутності розроблених компанією саме під свою діяльність (з урахуванням особливостей діяльності) нормативів. Виявлено, що частка виробничого персоналу складає 53,33%. Частка керівників на підприємстві 13,33%. Чисельність спеціалістів складає 26,67%. Чисельність службовців складає 6,67%. Коефіцієнт управлінського охоплення в 2019-2021 роках складає 0,13. Виявлено, що частка працівників, які мають повну вищу освіту складає 46,67%, частка працівників, які мають тільки середню складає 20%, частка працівників, які мають професійно-технічну освіту – 46,67%, переважно це випускники кулінарного коледжу. Частка жінок складає 60% в 2021 році, оскільки на виробництві працює більше жінок, ніж чоловіків. Плинність кадрів зростала в 2020 році на 0,07 та знизилась в 2021 році на 0,13. Такий показник свідчить про відносну стабільність кадрів. Коефіцієнт трудової дисципліни знизився з 0,08 до 0,05, що вказує на покращення трудової дисципліни. Виявлено, що в середньому 37,14% працівників достатньо мотивовані, у 22,86% працівників відсутня мотивація до продуктивної праці, а 40% персоналу мають задовільний рівень мотивації. Зарплатомісткість не змінюється та складає 0,06, що свідчить про стабільність економічного аспекту управління персоналом. Продуктивність праці щорічно зростає, що обумовлено зростанням обсягів виробництва продукції. Продуктивність праці виробничого персоналу зросла в 2020 році на 44,03% та в 2021 році на 25,91%. Компанія використовує консервативну стратегію (підприємницьку), але бажано перейти на конкурентну стратегію, для чого необхідно запровадити конкурентний рівень оплати праці, удосконалити розвиток персоналу, у тому числі навчання та мотивацію.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кадрова стратегія – це концепція роботи з персоналом, спрямована на формування, використання та розвиток людського ресурсу. Кадрова стратегія має набір основних цілей, принципів та правил роботи зі співробітниками компанії.

Можна виділити п'ять основних видів стратегій управління персоналом: підприємницька стратегія; стратегія динамічного зростання; стратегія прибутковості; ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія. Крім класичних моделей, які формують кадрову політику, існують базові підходи до їхньої розробки. Впровадження та реалізація кадрової стратегії організації – це складні та трудомісткий процес. Будь-яка нова стратегія повинна обов'язково допрацьовуватися як на початковому етапі, так і на шляху реалізації у відповідь на зовнішнє середовище, що постійно змінюється.

Було розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності кадрової стратегії підприємства торгівлі та виявлено, що основними результатами реалізації кадрової стратегії є: підвищення ефективності праці працівників; зростання продуктивності праці; зменшення конфліктів, стресів, простоїв; підвищення мотивації та причетності співробітників до підприємства.

Методи оцінювання ефективності кадрової стратегії поділяються на теоретичні та емпіричні. Одним із найпоширеніших видів аналізу, що застосовується для оцінки кадрової політики, є метод статистичного аналізу. У дослідженнях кадрової політики застосовують метод експертних оцінок. Суть методу експертних оцінок у тому, що це експертиза, під якою передбачається думка, рішення чи оцінка, засновані на реалізації цінного досвіду фахівців, які мають необхідні компетенції у тому, щоб оцінити предмет дослідження. Комплексний метод дозволяє провести оцінку кадрового потенціалу на основі кількісних показників та зробити висновок про якість трудових ресурсів та ефективність праці. Для оцінки соціальної ефективності управління кадрами проводять оцінки мотивації персоналу; соціально-психологічного клімату у робочих групах; рівня розвитку людських ресурсів у компанії. Для оцінки організаційної ефективності управління кадрами аналізують такі показники: рівномірність завантаження персоналу; плинність кадрів; норми керованості працівниками одного керівника; коефіцієнт приросту кадрів; якість управлінського персоналу.

Оцінка ефективності управління персоналом організації необхідна відстеження ситуації загалом, прийняття оперативних і тактичних рішень.

Після вивчення теоретичних аспектів управління кадровою стратегією нами було розроблено модель оцінки ефективності кадрової стратегії підприємства, яка включає 6 етапів оцінки та завершується пропозиціями щодо удосконалення діючої кадрової стратегії компанії. Інструментами реалізації кадрової стратегії є керівництво персоналом, формування заходів щодо розвитку трудового потенціалу, управління розвитком персоналу, задоволення соціальних потреб, ефективна мотивація та стимулювання, удосконалення документаційного менеджменту підприємства.

Метою діяльності ПП «Бюлбюл» є максимізація прибутку шляхом виготовлення та продажу якісної продукції. Підприємство займається виробництвом хліба; виробництвом свіжих борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок. ПП «Бюлбюл» спочатку було створене як точка продажу продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів та працювало в форматі «ларька» з 2004 по 2009 рік. На підприємстві працювала 1 особа. З 2012 року підприємство займається виробництвом продукції під реалізацію (хліб, випічка, торти, тістечка). Компанія реалізує власну продукцію як в Інгулецькому р-ні м. Кривий Ріг, так і в інші райони міста та в населені пункти Криворізького району. Асортимент кондитерських та хлібобулочних виробів складає 61 позицію.

ПП «Бюлбюл» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка являє собою синтез лінійної та функціональної організаційних структур. За кінцевий результат діяльності компанії в цілому відповідає її керівник, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення.

Виявлено, що на підприємстві працює 15 працівників. Чисельність персоналу в 2019-2021 роках не змінювалась, оскільки штат є укомплектованим. Частка виробничого персоналу складає 53,33%. Частка керівників на підприємстві 13,33%. Чисельність спеціалістів складає 26,67%. Чисельність службовців складає 6,67%. найбільше на підприємстві співробітників віком 18-30 років - 33,33% та у віці 46-60 років – 33,33%, працівників у віці 30-45 років – 26,67%, тобто на підприємстві колектив різного віку. Працівників віком старше 60 років – 6,67% (це частково працівники пенсійного віку, які знаходяться в першому списку на скорочення).

Частка жінок складає 60% в 2021 році, оскільки на виробництві працює більше жінок, ніж чоловіків. Як бачимо, частка працівників, які мають повну вищу освіту складає 46,67%, частка працівників, які мають тільки середню складає 20%, частка працівників, які мають професійно-технічну освіту – 46,67%, переважно це випускники кулінарного коледжу. Зазначимо, що частка персоналу з базовою вищою освітою за 3 роки виросла на 6,67%. Частка працівників зі стажем від 5 до 10 років складає 26,67%, а від 10 років – 13,33%. Для підвищення загального стажу роботи керівництву ПП «Бюлбюл» необхідно розробити систему заходів, спрямованих на зацікавленість працівників у тривалому стажі роботи саме у пекарні ПП «Бюлбюл».

Фонд оплати праці за 3 роки виріс на 36,86%, при цьому, фонд оплати праці робітників виріс на 42,6%, керівників на 31,25%, спеціалістів на 32,5% та службовців на 36,5%. При нарахуванні оплати праці на ПП «Бюлбюл» використовується тарифна система оплати праці для виробничого відділу. Система оплати праці, що застосовується в ПП «Бюлбюл», включає: тарифні ставки; посадові оклади; доплати та надбавки компенсаційні; системи стимулюючих доплат та надбавок; преміювання. Частка основної заробітної плати є найбільшою в структурі фонду оплати праці та склала в 2021 році 76,94%. Частка основної заробітної плати зросла за рахунок підвищення рівня оплати праці в 2020-2021 роках. Частка додаткової заробітної плати (що складається з преміальних виплат) було скорочено на 4,87% (що негативно вплинуло на

мотивацію персоналу). Частка інших надбавок скоротилась на 0,92% (дані виплати складають з матеріальної допомоги працівникам). Співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві та рівня прожиткового мінімуму зросло з 4,4 разів до 5,09 разів, тобто купівельна спроможність працівників зросла.

З 2019 по 2020 р.р. було збільшено обсяги чистого доходу та чистого прибутку компанії за рахунок збільшення обсягів продаж. Аналіз показників діяльності компанії дозволяє зробити наступні висновки: за 3 зросла ефективність використання основних фондів, покращились показники ліквідності, знизилась рентабельність, компанія має нормальну фінансову стійкість. Оскільки рентабельність знизилась, то необхідно шукати резерви для її підвищення, одним з яких є удосконалення кадрової стратегії, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

Цілями управління кадровою політикою у ПП «Бюлбюл» є задоволення потреб підприємства в кадрах; забезпечення раціонального розміщення кадрів; найефективніше використання кадрів.

Виявлено, що кадрове планування персоналу у ПП «Бюлбюл» використовується частково. Це з тим, що планування у компанії персоналу на середньо- і довгострокову перспективу немає, і обмежується лише упорядкуванням плану черговий фінансовий рік.

Чіткої, науково обґрунтованої системи нормування праці в компанії також немає. Тому планова чисельність персоналу розраховується на короткострокову перспективу, виходячи з приблизних нормативів чи завантаженості працівників цеху.

Нами було досліджено існуючу систему відбору та найму персоналу у ПП «Бюлбюл». На підприємстві використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку кандидатів.

Потреба в персоналі оцінюється директором та ґрунтується на зміні обсягу робіт. ПП «Бюлбюл» використовується такі способи відбору персоналу:

1. Аналіз та оцінка заявних документів. Стандартний пакет заявних документів ПП «Бюлбюл» включає резюме та документи, які підтверджують освіту та стаж.

2. Співбесіда. Основна мета відбіркової співбесіди в ПП «Бюлбюл» полягає в тому, щоб визначити, чи зацікавлений претендент у запропонованій роботі та чи достатньо компетентний для її виконання.

Коефіцієнт управлінського охоплення не змінювався протягом 2019-2021 років на складав 0,13. Зауважимо, що така частка керівників оптимальна для незначної кількості персоналу – 15 осіб.

Було проведено оцінку соціально-психологічного клімату ПП «Бюлбюл» та виявлено, що керівники відділів ПП «Бюлбюл» більше задоволені роботою, ніж фахівці та виробничий персонал, це пов'язано з вищим рівнем оплати праці. Серед незадоволених працівників виявилось 1 робітник. При цьому 37,5% виробничого персоналу задоволені роботою, а 50% частково не задоволені роботою та серед причин незадоволеності названо режим роботи (робочий

персонал працює в 2 зміни та деяким працівникам не зручно добиратись на роботу та з роботи) та рівень оплати праці.

Основною мотивацією співробітників є матеріальна – тобто рівень оплати праці на підприємстві та нематеріальна, яка включає в себе заходи, які проводить директор для створення сприятливої атмосфери в колективі (поздоровлення співробітників з днем народження, святкування професійних свят в колективі). Рівень оплати праці в 2020-2021 роках нижчий, чим у основного конкурента, а тому в 2020-2021 роках привабливість оплати праці на підприємстві знизилась, що негативно впливає на мотивацію персоналу пекарні.

Опитування щодо рівня мотивації персоналу показало, що працівників відсутня мотивація до продуктивної праці, а 40% персоналу мають задовільний рівень мотивації. Переважно, персонал незадоволений соціальним пакетом та рівнем оплати праці. Однак, 66,67% працівників зазначили, що вважають, що компанія турбується про них. Оскільки колектив достатньо малий, працівники розуміють, що рівень оплати знизився з об'єктивних причин, але все одно, це негативно вплинуло на мотивацію та може призвести до звільнення цінних працівників.

Було виявлено, що на підприємстві відсутня програма з адаптації новоприйнятих працівників на робочому місці. Також немає програм, спрямованих на професійний розвиток та підвищення кваліфікації. При цьому керівництво компанії активно підтримує прагнення співробітників самоосвіти. Так само у ПП «Бюлбюл» відсутні програми кар'єрного зростання.

Плинність кадрів зростала в 2020 році на 0,07 та знизилась в 2021 році на 0,13. Такий показник свідчить про відносну стабільність кадрів. Коефіцієнт трудової дисципліни знизився з 0,08 до 0,05, що вказує на покращення трудової дисципліни.

Зарплатомісткість не змінюється та складає 0,06, що свідчить про стабільність економічного аспекту управління персоналом. Продуктивність праці щорічно зростає, що обумовлено зростанням обсягів виробництва продукції. Продуктивність праці виробничого персоналу зросла в 2020 році на 44,03% та в 2021 році на 25,91%. Виявлено, що рівень конкурентоспроможності кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» нижчий, ніж у основного конкурента. Головними недоліками в системі мотивації ПП «Бюлбюл» є обмеженість соціального пакету, низький рівень мотивації персоналу та низький рівень навчання персоналу.

Отже, можна зробити висновки, що в ПП «Бюлбюл» необхідні елементи цілісної системи управління персоналом використовуються частково. Частина елементів системи управління персоналом немає взагалі, частина з перелічених елементів використовується над повному обсязі.

ПП «Бюлбюл» використовує консервативну стратегію управління кадровим потенціалом. У колективі відділу кадрів переважає сприятливий клімат. У цьому колективі товариська атмосфера. Члени колективу добре знають одне одного, їм подобається спілкуватися один з одним на роботі, а також і в неформальній обстановці. На роботу вони приходять з бадьорим і робочим настроєм.

Серед виявлених недоліків в управлінні кадрами ПП «Бюлбюл»:

- Низький рівень оплати праці.
- Не проводиться навчання персоналу.
- Низький рівень соціальної допомоги працівникам.

Так як компанія використовує консервативну стратегію (підприємницьку), але бажано перейти на конкурентну стратегію, для чого необхідно запровадити конкурентний рівень оплати праці, удосконалити розвиток персоналу, у тому числі навчання та мотивацію.

Оскільки кадрова політика є частиною політики організації загалом, вона має повністю відповідати концепції її розвитку.

Головним напрямком удосконалення кадрової стратегії розвитку персоналу підприємства є формування мотивації колективу ПП «Бюлбюл»:

- запровадження системи бонусів для матеріального стимулювання персоналу та підвищення рівня оплати праці;
- удосконалення організації праці з метою підвищення ефективності роботи працівників пекарні (перегляд графіка роботи виробничого персоналу);
- запровадження курсів з підвищення кваліфікації для виробничого персоналу.

Складемо дерево рішень для досягнення поставлених цілей (дод.І). Отже, з метою удосконалення кадрової стратегії ПП «Бюлбюл» були запропоновані такі заходи:

1. Введення графіку роботи для персоналу із урахуванням руху міського транспорту.
2. Покупка генератора для можливості роботи цеху в період віялового або планового відключення електроенергії.
3. Запровадження системи преміювання та грейдів.
4. Введення доплати за виконання обов'язків відсутніх працівників.
5. Запровадження курсів з підвищення кваліфікації для виробничого персоналу.
6. Запровадження системи адаптації персоналу.

Дуже важливо зацікавити кожного співробітника оплатою праці, яка буде найефективнішою. А ефективною може вважатися така система оплати праці, яка спонукає співробітника прагнути збільшення матеріальної винагороди за рахунок рівня своєї кваліфікації та участі в найбільш прибуткових (як правило, найбільш складних і довгострокових) проектах.

Для керівників середньої ланки в організаціях доцільно використовувати комплексний підхід до оплати праці: грейди як основа базової частини плюс показники ефективності як основа преміювання. Диференційованою та прозорою цю систему роблять чітко визначені, легко виміряні, що переглядаються відповідно до характеру виробничого завдання, засновані на реальній особистій відповідальності критерії.

Грейд - це розряд, який визначається значимістю конкретної посади в компанії та особистою успішністю працівника у досягненні корпоративних

цілей. Атестація, за підсумками якої вирішується питання про грейд тієї чи іншої посади, проходить один раз на рік.

За такої системи оплати праці ефективний співробітник отримує можливість власними зусиллями суттєво збільшити особистий дохід. Це сприяє зростанню його зацікавленості у результатах праці, фінансових результатах компанії та підвищує лояльність до організації. Першорядною та найважливішою метою кадрової стратегії організації є можливість забезпечення організації кваліфікованим персоналом, який дозволить грамотно реалізувати поставлені стратегічні цілі на кожному етапі її розвитку.

Основу формування ефективності кадрової стратегії розвитку персоналу становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників. Необхідний розвиток відносин між персоналом та керівництвом, у тому числі, на основі доведення до працівників цілей підприємства, результатів ділової оцінки працівників та показників виробничої діяльності. Працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними домаганнями, цілями організації та професійними навичками як засобом досягнення цілей організації та задоволенням професійних домагань.

Мотивація для досягнення спільних цілей буде проводитись через постановку спільних цілей для персоналу пекарні у тому числі кількісних показників та доводитись до всього колективу пекарні на початку звітнього періоду (план продаж у гривневому еквіваленті, бонуси за продаж певних асортиментів товарів у зазначеній кількості тощо).

Пропонуємо ввести премію за перевиконання плану продажу продукції:

105-109% - 5% премії;

110-115% - 10 % премії;

Від 115% -15% премії.

ПП «Бюлбюл» має надати підтримку кожному новому співробітнику, інакше вона отримає нелояльного, невпевненого спеціаліста. Він почуватиметься некомфортно, буде впевнений, що його обдурили. Наслідки цього можуть позначитися на ефективності роботи, підвищити плинність персоналу, а отже, і витрати компанії.

Один із важливих моментів в адаптації співробітників – такий підхід до інформування про посаду та особливості компанії, що максимально відповідає її пропозиції. Це з тим, що розбіжність очікувань і реальності призведе до провалу.

Новачок повинен знати заздалегідь у загальних рисах, що йому належить робити, чим займається організація, скільки він може заробити на цій посаді, чи має перспективи зростання, хто його керівник.

Прикрашання дійсності в оголошенні роботи закладає серйозні проблеми на майбутнє. Період адаптації має бути визначений максимально чітко. Співробітник повинен знати, що йому слід робити в перші дні, тижні, місяць роботи, які завдання перед ним стоять на випробувальному терміні. Кожна робоча година має бути розписана. Через невизначеність співробітник може відчувати невпевненість та незатребуваність, а стрес посилить вплив цієї емоції.

Вже в перші тижні та місяці роботи новий співробітник показує свої професійні та особисті якості. За ними можна судити, наскільки адекватно було його призначення і які його перспективи зростання в компанії. Але спочатку, поки ресурси новачка ще стали очевидними, йому можна описати кілька реальних перспектив у компанії, наприклад, що у майбутньому може стати на чолі напрями, отримати надбавку, взявши він більше обов'язків тощо.

Ефективність адаптації залежить від таких факторів:

- особистісних (характерологічних особливостей працівника);
- професійних (стаж, кваліфікація працівника);
- психологічних (очікування та сприйняття свого місця працівником);
- соціальних (відносини та правила у колективі працівників);
- економічних (матеріальна мотивація, соцпакет).

Розвиток трудового потенціалу у вигляді внутрішньофірмового навчання зосереджено переважно великих підприємств, де з допомогою ефекту масштабу, витрати на навчання персоналу виявляються нижче, ніж малих чи середніх підприємствах. Через брак висококваліфікованих фахівців, сучасні організації змушені конкурувати між собою за висококваліфікований трудовий потенціал.

Пропонується запровадити курси з підвищення персоналу. Вони будуть проводитись як керівником виробничого відділу так і сторонніми фахівцями.

Заплануємо проведення курсів раз на рік для виробничого персоналу з рівнем витрат 1,5 тис.грн. на 1 працівника. Витрати за рік складуть:

$$1,5 * 8 = 12 \text{ тис.грн.}$$

Також необхідно переглянути графік роботи виробничого персоналу, оскільки через проблеми з електрикою в країні та війну складно з транспортом до 8 ранку та після 8 вечора. Тому, доцільно ввести 2 зміни – нічну та денну. З графіком з 8.00 до 17.00 та з 21.00 до 07.00.

Окрім того, необхідно придбати генератор, оскільки через постійне вимикання світла через відключення ДТЕК працівники не можуть працювати в робочий час (випікаються вироби в електропічах). Вартість генератора MAST Group 5 кВт / 5,5 кВт 220 В RD6500E вкладає 62990 грн. Пропонуємо закупити 2 генератори (оскільки необхідно підключати багато обладнання).

Заплануємо, що завдяки стимулюванню персоналу та налагодженню безперебойної роботи завдяки покупці генератора план продаж буде виконано на 110% і персоналу буде сплачено 10% премії додатково на фонд основної заробітної плати. Щорічно рівень заробітної плати підвищується за рахунок індексації основної заробітної плати (12% на рік):

$$1601,7 * 112\% = 1793,9 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо рівень виплати премії за виконання плану продаж:

$$1793,9 * 10\% = 179,4 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо бюджет витрат на проведення запропонованих заходів (дод.К, табл.К.1). Отже, для проведення заходів бюджет витрат складає 317,38 тис.грн.

З урахуванням збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції в 2023 році на 5% (що відповідатиме збільшенню плану продаж на 10%, так як в 2022 році обсяги доходів за попередніми прогнозами знизяться), а прогноз

фінансових результатів буде складатись відносно показників 2021 року) складемо прогноз фінансових результатів (дод.К, табл.К.2). Як бачимо, завдяки проведеним заходам чистий прибуток зросте на 6,21% (20 тис.грн.).

В табл.К.3 наведені розрахунки економічного ефекту від запроваджених заходів.

Складемо прогноз зростання продуктивності праці внаслідок проведення запропонованих заходів (дод.Л). Отже, очікується зростання продуктивності праці з 3133,95 тис.грн. до 3290,65 тис.грн. за рік.

Схема удосконалення кадрової стратегії наведена в дод.М. Складемо календарний план проведення запропонованих заходів в 2023 році (дод.М, табл.1).

Очікується, що проведення запропонованих заходів для запровадження кадрової стратегії прибутковості (конкурентної стратегії) дозволить підвищити лояльність персоналу, збільшити продуктивність праці та приведе до покращення фінансових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байрачна О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організації. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 2. С. 352–358.
2. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. *Маркетингові технології ПБС*. - 2017. №2. С. 7-30.
3. Балуська О.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №21. С.30-36.
4. Бей Г.В. управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «MODERN ECONOMICS»*. 2018. №8. С. 6-14.
5. Беляєва Н.С. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний Вісник*. 2020. № 3 (20). С.82-88.
6. Бившева Л. О., Коваленченко А. О., Кондратенко О. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С.137-144.
7. Бортнік С.М. стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 331-339.
8. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 1(69). 73-79.
9. Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. №1. С. 313–318.
10. Величко В.В. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія сучасного підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Бізнес-адміністрування в умовах сучасних економічних реалій". Харків, 2019. С.105-107.
11. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом : дис. ... Канд. Соц. Наук. Хмельницький, 2017. - 10 с
12. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С.46-50.
13. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
14. Генеза поняття "Управління персоналом" крізь призму наукових шкіл та підходів. А. С. Устіловська, Г. К. Щербаков. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6. С. 230-235.

15. Герасимова В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. - 2019. № 14(2019). С. 60-65.
16. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79.
17. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 41. С.22-26.
18. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. 3- те вид., випр. і доп. К.: товариство «знання», 2017. - 559 с.
19. Гуріна О. В. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. О. В.Гуріна, О. Л.Кишковська, К. М. Скрипник. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення 20.11.2022).
20. Джеджула В. В. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, Д. О. Гладка. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. № 2 (75). С. 88–92.
21. Дзямулич М. І. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. М. І. Дзямулич, Т. О. Шматковська. *Економічний форум*. 2020. №3. С.138-142.
22. Денисенко М. П. Зарубіжний досвід управління персоналом. М. П. Денисенко, О. Ю. Будякова, Ю. В. Волощук. *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : ЕКОНОМІКА. 2019. №.4 С. 137-144.
23. Дідур Г. І. Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 223–230.
24. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. В.В. Дикань, М.В. Гладух. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92.
25. Дороніна О. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. № (42).URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1596/1535> (дата звернення: 20.10.22).
26. Дуляба Н.І. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Н.І. Дуляба, К.С. Озарчук. *Економіка та управління підприємствами*. №39. 2020. С.165-170.
27. Жавела К. А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
28. Жосан Г. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. *Вчені записки університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 116-125.
29. Капінос Г.І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку

ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. №2. С. 52-56.

30. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. А. О. Коваленко, В. В. Гриненко. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 75-80.

31. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

32. Ковальська К. В. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. К. В. Ковальська, Р. А. Солодаренко-Літковська. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.

33. Коваленко В.С. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Вісник класичного приватного університету*. 2019. № 1 (12). С. 82-89.

34. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.

35. Козак В. С., Тодоріко І.М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.

36. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневіська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: поліграфцентр «формат», 2022. - 116 с.

37. Козьмук Н. І., Власенко К.К. значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи*. 2019. № 2-3. С. 145–150.

38. Корейба В. Д. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 82–83.

39. Куцик В. І., Кліпкова О.І., Амелін М.О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЛТЕУ*. 2019. № 58. С. 63-69.

40. Кушнерик О.В HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. № 12. 2020. С.125-129.

41. Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. О.М. Лизунова, Я.Г. Іщенко, Г.В. Кондрашова. *Електронне фахове видання Мукачівського національного університету: економіка та суспільство*. Мукачево. 2018. №14 с. 448-456

42. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економ. Журн. Одес. Політехн. Ун-ту*. 2020. № 2. С. 102–107.

43. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. № 20. С. 440-443.

44. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Терешук А. І. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на

підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7062> (дата звернення: 20.10.22).

45. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. *Економічний аналіз*. № 1. 2020. С. 100-107.

46. Новак І. М. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 19.11.2022).

47. Обруч Г. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. с. 164-174.

48. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 61. С.61-65.

49. Овчиникова М. О., Делієва Є.С. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72). с. 62-67.

50. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 202 №2 (68). С. 154 – 157.

51. Писаренко С.В. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. С.В. Писаренко, Т.В Дядик., С.М. Бих. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. Серія: економіка і менеджмент. Збірник наукових праць. № 41. 2020. С. 61-68.

52. Погребняк А. Ю. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.

53. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. Х. : вид. Хнеу ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

54. Процик І. С. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.

55. Прохоровська С. Компетентісний підхід в управлінні персоналом . *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 86-90.

56. Рачинська Г.В. Прикладні аспекти планування кадрової стратегії підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/843/810> (дата звернення: 20.10.22).

57. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2020. № 4 (37). С.119-129.

58. Середня заробітна плата в Україні в 2017-2021 р.р URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2021/> (дата звернення: 15.10.2021).

59. Сидоренко А.О. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. №14. 2020. URL: 193078-текст статті-430176-1 -10-20200127.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

60. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 6-9.

61. Смирнова І. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. *Економічний вісник Донбасу*. № 1(59). 2020. С.130-136.

62. Смужевич Ю.О. Удосконалення системи управління персоналу підприємства. *Наука онлайн: міжнародний електронний науковий журнал*. 2018. №11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/11/sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-personalom-predpriyatiya/> (дата звернення: 15.10.2021).

63. Телишевська Л. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. с. 187-197. URL: http://nbuv.gov.ua/ujrn/ecvd_2019_2_26 (дата звернення: 15.10.2021).

64. Технології управління персоналом: монографія. О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с

65. Цимбалюк С. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес інформ*. 2019. №5. С. 197–203.

66. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. №2. С.114-121.

67. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44.

68. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95.

69. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.

70. Управління персоналом : підручник О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

71. Ушкальов В.В. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 15.10.2021).

72. Язлюк Б.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Б.О. Язлюк, В.Л. Вороніна, В.О. Гордієнко. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198.

73. Andrews k.r. the concept of corporate strategy, dow jones / k.r. andrews. – irwin : homewood, 1971. - 316 p.

74. Ansoff H. I. From strategic planning to strategic management / H. I. Ansoff, R. P. Declerk, R. L. Hayes. – New York : Wiley, 1976. – 497 p.
75. Armstrong M. Strategic human resource management: improve business performance through strategic people management. London: Kogan Page, 2021. – 307 p.
76. Bamberger P., Meshoulam I. Human resource strategy: formulation, implementation and impact. New Delhi, 2000. – 212 p.
77. Drucker P.F. Management: tasks, responsibilities, practices / P.F. Drucker. – NY. Harper and Row, 1973. – 398 p.
78. Hamel G., Prahalad C. Competing for the future. Harvard : HBS Press, 1996. 384 p.
79. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). P. 389-407.
80. Porter M. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
81. Prahalad C.K. Strategy as field of study: why search for a new paradigm? Strategic Management Journal. 1994. no. 15. p. 5-16.
82. Raymond Noe, John Hollenbeck Human resource management 11th edition NY, McGraw-Hill, 2018, - 350p.
83. Weber M. The theory of social and economic organizations / M. Weber ; Ed. A.M. Henderson, T. Parsons. – NY: Free Press, 1947. 436 p.

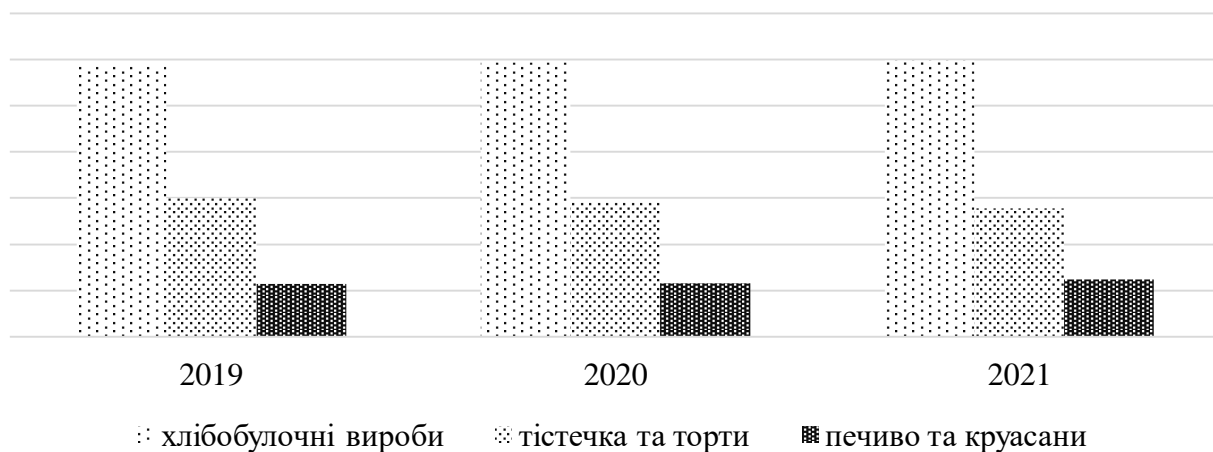
ДОДАТКИ

Додаток А - Динаміка виконання плану продаж в 2018-2020 рр., %



Джерело: складено автором

Додаток Б- Структура продаж за видами продукції ПП «Бюлбюл» в 2018-2020 рр, %



Джерело: складено автором

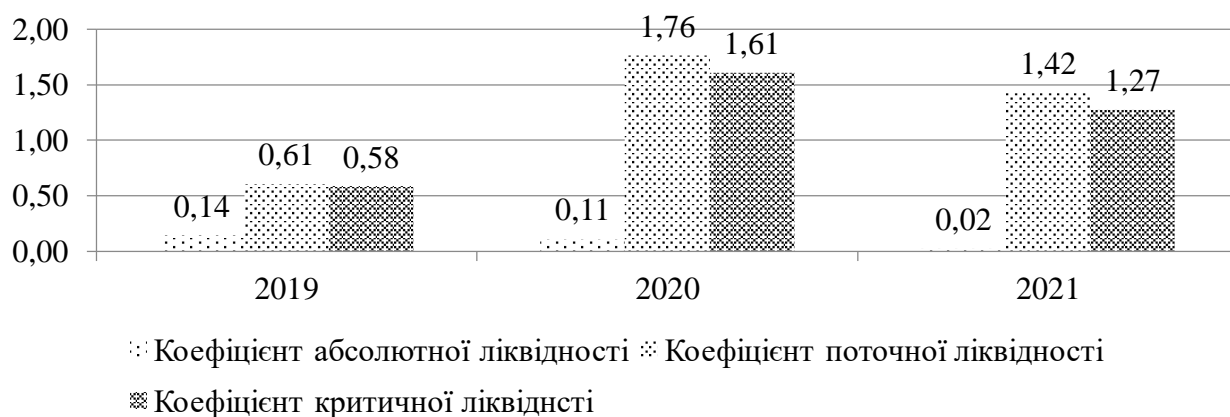
Додаток В - Динаміка витрат на 1 гривню реалізованої продукції ПП «Бюлбюл» в 2018-2020 рр., осіб



Джерело: складено автором

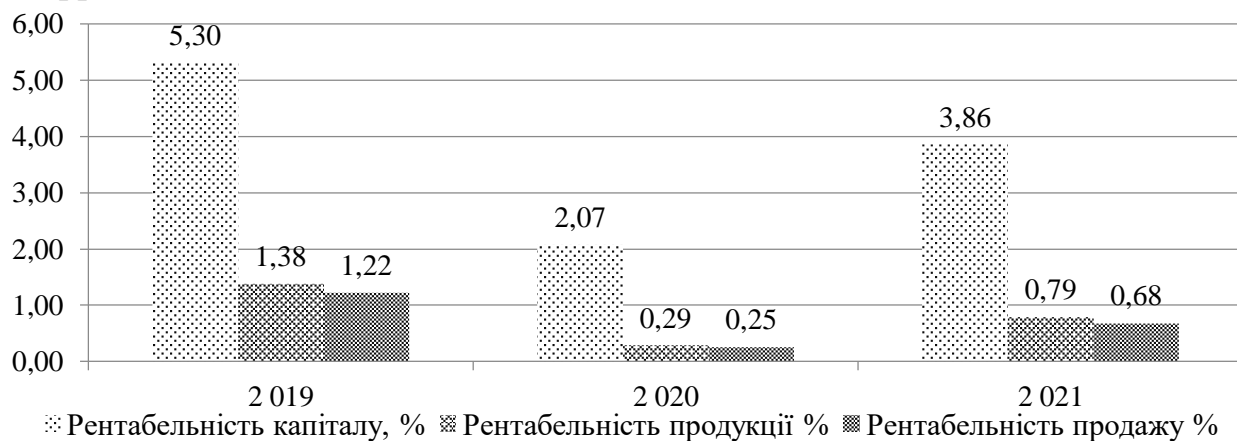
Додаток Г - Динаміка показників ліквідності ПП «Бюлбюл» в 2019-2021

рр.



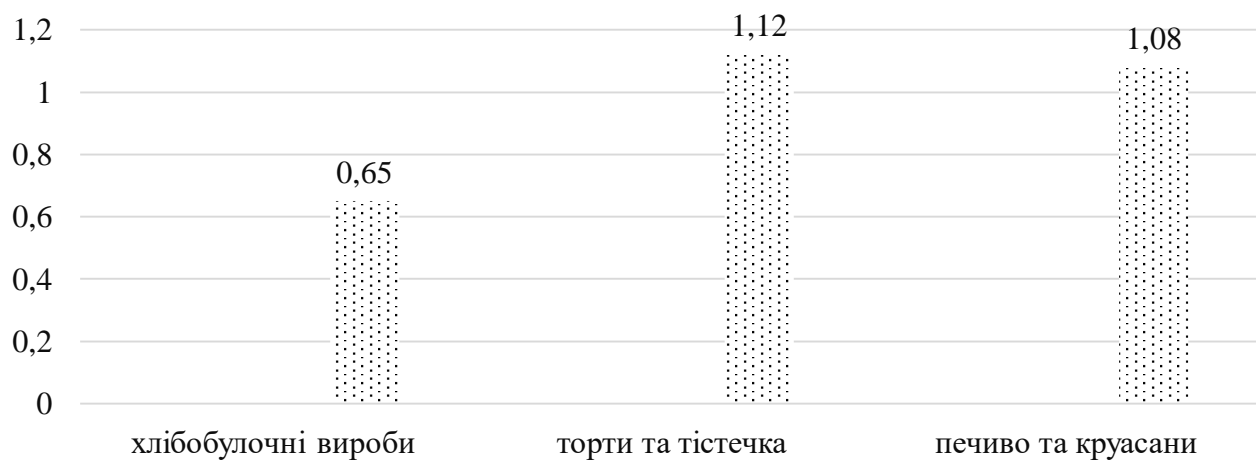
Джерело: складено автором

Додаток Д - Динаміка показників рентабельності ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 рр., %



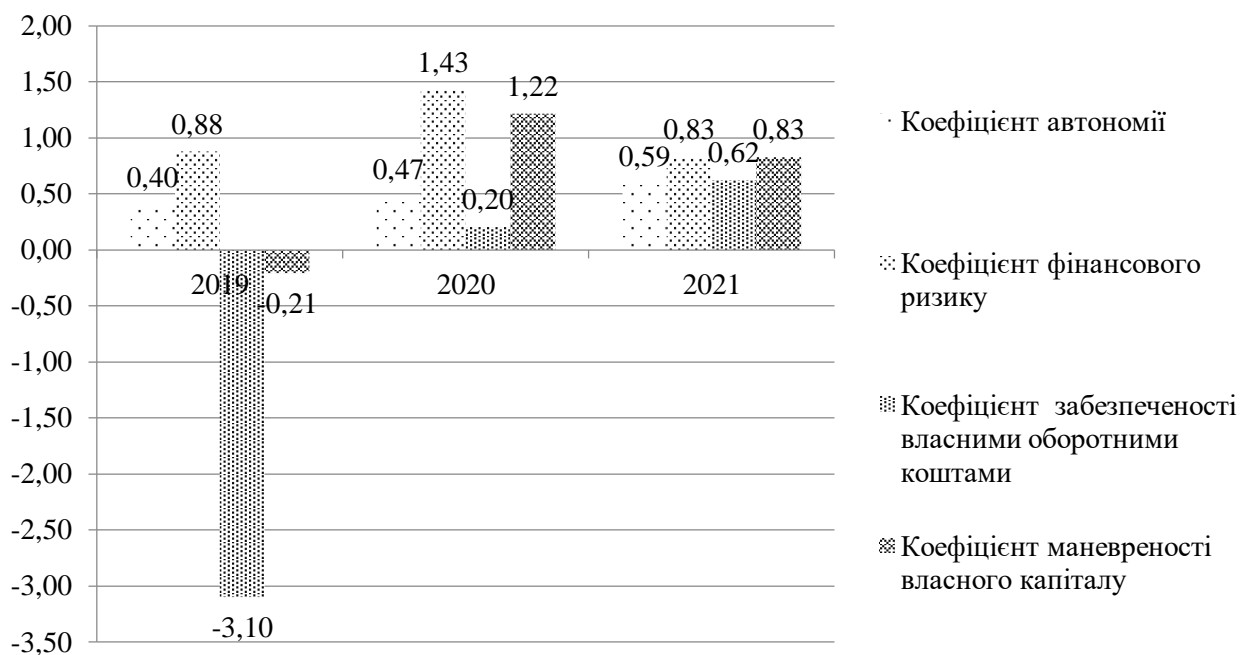
Джерело: складено автором

Додаток Ж - Рентабельність продаж ПП «Бюлбюл» в 2021 році за видами товарів, %



Джерело: складено автором

Додаток К - Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Бюлбюл» в 2019-2021 рр., %



Джерело: складено автором

Додаток Л - Результати опитування персоналу ПП «Бюлбюл» щодо мотивації праці



Джерело: складено автором

Додаток М - Дерево рішень з формування кадрової стратегії розвитку персоналу



Джерело: складено автором

Додаток Н - Бюджет витрат

| Стаття витрат | Ціна, грн. | Кіл-ть | Сума, грн. |
|---|----------------|----------|----------------|
| Покупка генератора | 62 990 | 2 | 125 980 |
| Проведення курсів з підвищення кваліфікації | 12 000 | 1 | 12 000 |
| Виплата премії за виконання плану продаж | 179 400 | 1 | 179 400 |
| Всього | 254 390 | 4 | 317 380 |

Джерело: складено автором

Додаток П - Бюджет витрат

| Показники | 2021 | 2023 | Відхилення | |
|--|--------|--------|------------|------|
| | | | Тис.грн. | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 47 009 | 49 360 | 2 350 | 5,00 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 40 179 | 42 187 | 2 009 | 5,00 |
| Валовий: прибуток | 6 831 | 7 172 | 342 | 5,00 |
| Інші операційні доходи | 677 | 677 | 0 | 0,00 |
| Адміністративні витрати | 3 432 | 3 750 | 317 | 9,25 |
| Витрати на збут | 679 | 679 | 0 | 0,00 |
| Інші операційні витрати | 3 007 | 3 007 | 0 | 0,00 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 389 | 413 | 24 | 6,21 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 389 | 413 | 24 | 6,21 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 70 | 74 | 4 | 6,21 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 319 | 339 | 20 | 6,21 |

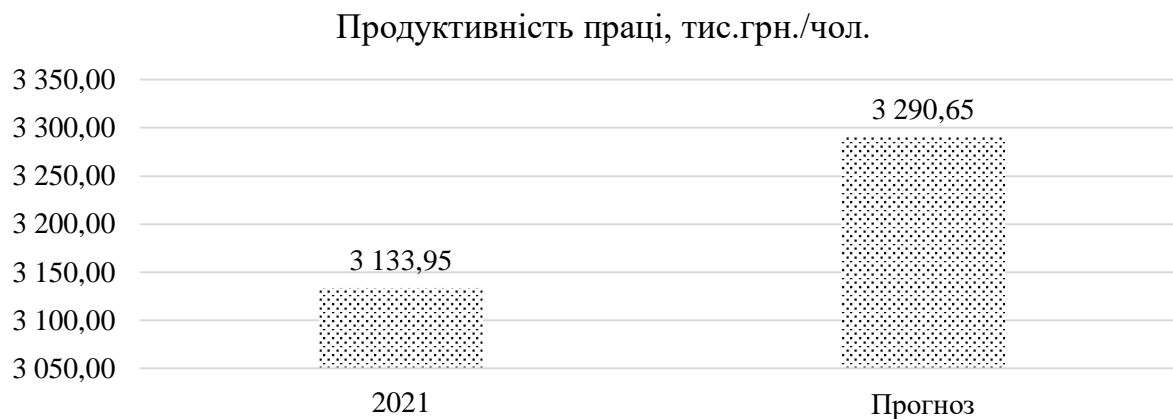
Джерело: складено автором

Таблиця Р – Розрахунок економічного ефекту від впроваджених заходів

| Назва заходу | Спрямованість | Витрати, тис.грн. | Економічний результат, тис.грн. | Економічний ефект, тис.грн. |
|--|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Введення графіку роботи для персоналу із урахуванням руху міського транспорту. | Підвищення лояльності персоналу | | 342 | 24 |
| Покупка генератора для можливості роботи цеху в період віялового або планового відключення електроенергії. | Підвищення продуктивності праці | 125,98 | | |
| Запровадження системи преміювання та грейдів. | Підвищення продуктивності праці | 179,4 | | |
| Введення доплати за виконання обов'язків відсутніх працівників. | Підвищення продуктивності праці | | | |
| Запровадження курсів з підвищення кваліфікації для виробничого персоналу. | Підвищення продуктивності праці | 12 | | |
| Запровадження системи адаптації персоналу | Підвищення лояльності персоналу | | | |
| Загальний ефект | | | | 24 |

Джерело: складено автором

Додаток С - Прогноз продуктивності праці ПП «Бюлбюл»



Джерело: складено автором

Додаток Т - Схема удосконалення кадрової стратегії



Джерело: складено автором

Додаток У - Календарний план організаційних заходів

| № | Організаційний захід | Відповідальна особа | Дата виконання |
|----|--|--|---------------------------|
| 1. | Введення графіку роботи для персоналу із урахуванням руху міського транспорту. | Директор | 01.01.2023- 15.01.2023 |
| 2. | Покупка генератора для можливості роботи цеху в період віялового або планового відключення електроенергії. | Директор, бухгалтер | 01.01.2023- 07.01.2023 |
| 3. | Запровадження системи преміювання та грейдів. | Директор, бухгалтер | 01.01.2023- 15.01.2023 |
| 4. | Введення доплати за виконання обов'язків відсутніх працівників. | Директор, бухгалтер | 3 01.01.2023 |
| 5. | Запровадження курсів з підвищення кваліфікації для виробничого персоналу. | Директор, керівник виробничого відділу | 01.03.2023- 05.03.2023 |
| 6. | Запровадження системи адаптації персоналу | Директор | 3 01.01.2023 |

Джерело: складено автором