МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ФІЛІЇ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «НАЦІОНАЛЬНА СУСПІЛЬНА ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ УКРАЇНИ» ВІННИЦЬКА РЕГІОНАЛЬНА ДИРЕКЦІЯ»

Студента _____ Таранухи Т.А.

Науковий
керівник _____ к.е.н. Чеснік Н.М.

Рецензент _____ к.е.н., доц. Ставська Ю.В.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.

Вінниця – 2024

ВСЕІ2023

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі на тему: «Управління кадровою політикою філії акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» Вінницька регіональна дирекція» розглядаються актуальні теоретико-методологічні та практичні питання щодо дослідження, оцінки та аналізу кадрової політики організації.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти процесу управління кадровою політикою підприємства, зокрема, поняття, значення та види кадрової політики підприємства, ресурсне забезпечення кадрової політики, стратегія кадрової політики підприємства, сутність та показники організаційної ефективності кадрової політики організації

Другий розділ присвячений дослідженню існуючої системи управління кадровою політикою філії акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» Вінницька регіональна дирекція», зокрема, наведена організаційно-економічна та управлінська характеристика організації, проведений аналіз складу та структури персоналу, аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів організації та аналіз кадрової політики в організації

У третьому розділі здійснено розробку рекомендацій та шляхів удосконалення системи управління кадровою політикою у філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція», зокрема, запропонований проєкт автоматизації служби управління персоналом в організації, досліджений сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці в організації та наведені шляхи оптимізації системи управління кадровою політикою організації

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та додатків. Магістерська робота виконана на 81 сторінці друкованого тексту та містить 14 таблиць, 10 рисунків та 2 додатки.

Ключові слова: кадрова політика, персонал, кадрова стратегія, склад персоналу, структура персоналу, автоматизація служби управління персоналом.

ВСЕ 2023

THE SUMMARY

The master's thesis on the topic "Human Resource Management at the Branch of the Joint-Stock Company 'National Public Broadcasting Company of Ukraine,' Vinnytsia Regional Directorate" explores current theoretical, methodological, and practical issues related to the investigation, evaluation, and analysis of the organization's human resource policy. The thesis comprises an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a bibliography, and appendices.

The first chapter delves into the theoretical aspects of enterprise human resource policy management, covering concepts, significance, and types of organizational human resource policies, resource provision for human resource policy, enterprise human resource policy strategy, and the essence and indicators of organizational effectiveness of human resource policy.

The second chapter is dedicated to the examination of the existing human resource policy management system at the branch of the Joint-Stock Company 'National Public Broadcasting Company of Ukraine,' specifically providing an organizational, economic, and managerial characterization of the organization, analyzing the composition and structure of personnel, assessing indicators of labor resource utilization efficiency, and evaluating the organization's human resource policy.

The third chapter involves the development of recommendations and ways to improve the human resource policy management system at the branch of the Joint-Stock Company 'National Public Broadcasting Company of Ukraine,' including a proposed project for automating the personnel management service, an investigation into the current state and measures for improving occupational safety in the organization, and suggested ways to optimize the human resource policy management system.

This work consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, and appendices. The master's thesis spans 81 printed pages, including 14 tables, 10 figures, and 2 appendices.

Keywords: human resource policy, personnel, human resource strategy, personnel composition, personnel structure, automation of personnel management service.

ВСЕ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……..5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА…….....9
1.1 Поняття, значення та види кадрової політики підприємства ……...9
1.2. Ресурсне забезпечення кадрової політики……...…17
1.3 Стратегія кадрової політики підприємства……...21
1.4 Сутність та показники організаційної ефективності кадрової політики організації……...24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У ФІЛІЇ АТ «НАЦІОНАЛЬНА ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ УКРАЇНИ» ВІННИЦЬКА ДИРЕКЦІЯ»…….31
2.1. Організаційно-економічна та управлінська характеристика організації……...31
2.2. Аналіз складу та структури персоналу…….36
2.3 Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів організації……...…40
2.4. Аналіз кадрової політики в організації……46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У ФІЛІЇ АТ «НАЦІОНАЛЬНА ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ УКРАЇНИ» ВІННИЦЬКА ДИРЕКЦІЯ»……...52
3.1. Проєкт автоматизації служби управління персоналом в організації……52
3.2. Сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці в організації……...55
3.3 Оптимізація системи управління кадровою політикою організації……...58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……...…72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……76
ДОДАТКИ……..82

ВСЕ 2023

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління кадровою політикою в сучасному бізнес-середовищі є важливим процесом, оскільки успішність будь-якої організації напряму залежить від якості та ефективності її кадрового потенціалу. Динамічні зміни у суспільстві, технологічному прогресі та конкурентному середовищі висувають перед компаніями численні виклики в управлінні персоналом. Актуальними аспектами та проблемами управління кадровою політикою є необхідність адаптації до міжнародного середовища, забезпечення навичок для цифрової епохи, управління різноманітністю робочої сили, розвиток лідерства, збереження та розвиток талантів, а також врахування етичних аспектів в управлінні персоналом. Вирішення цих проблем вимагає від керівництва компаній адаптивності, гнучкості та постійної готовності до впровадження нових стратегій управління кадровими ресурсами. Саме тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Розробці проблематики ефективної кадрової політики присвячені фундаментальні роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема такі вчені як Авєріна О. І. [1], Андронов В. А., Крюков О. І., Шведун В. О. [2], Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. [3], Білявський, В., Шуліковська, К. [4], Богатирьов А. М., Столярська К. М. [5], Бортнік С. М.[6],
Бєляєва Н. С. [7], Бєляєва Н. С. [8], Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іванникова Н. А., Лаврінченко О. В. [9] та інші досліджували процес управління персоналом на підприємстві. Проте питання, що стосуються кадрової політики у телерадіокомпанії залишаються недостатньо дослідженими, саме це є підґрунтям для визначення основних напрямків дослідження вказаного напряму.

Актуальність цих невирішених питань обумовила вибір теми магістерської дипломної роботи, визначили її мету, завдання та зміст.

ВСЕІ 2023

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження кадрової політики в філії акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» Вінницька регіональна дирекція»

Наявність поставленої мети дослідження дозволяє визначити наступні *завдання:*

- дослідити поняття, значення та види кадрової політики підприємства та її ресурсне забезпечення;

- охарактеризувати стратегію кадрової політики підприємства;

- визначити сутність та показники організаційної ефективності кадрової політики організації

- здійснити організаційно-економічну та управлінську характеристика організації;

- провести аналіз складу та структури персоналу;

- проаналізувати показники ефективності використання трудових ресурсів організації;

- здійснити аналіз кадрової політики в організації;

- запропонувати проєкт автоматизації служби управління персоналом в організації;

- запропонувати заходи з оптимізації системи управління кадровою політикою організації.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровою політикою філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція»

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти системи управління кадровою політикою філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція».

У роботі для вирішення поставлених завдань були використані такі загальнонаукові методи: аналітичний метод, системний метод, логіко-структурний метод, метод синтезу, емпіричні методи, метод оптимізації, метод експертних оцінок, метод моделювання, використано математичну

ВСЕІ 2023

модель для оптимізації задачі призначення та вирішення питань щодо ефективності команди кандидатів на вакантні посади;

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методичних та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо управління кадровою політикою в телерадіокомпанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення магістерської роботи можуть бути використані при розробці кадрової політики в філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція».

Апробація роботи. Основні результати магістерської дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивні відгуки на науково-практичних конференціях:

1.Тарануха Т.А. Кадрова політика підприємства та її ефективність Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Правові, економічні та соціокультурні засади регулювання суспільних відносин: сучасні реалії та виклики часу» 5-6 грудня 2023 року. Полтавський інститут економіки і права ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». Полтава

Публікації за обраною темою. За темою магістерської дипломної роботи опубліковано:

1.Тарануха Т.А.,Чеснік Н.М. Трансформація кадрової політики залежно від етапів життєвого циклу організації Науково-практичний журнал *Подільський науковий вісник* №3 2023

Особистий внесок здобувача: проведено дослідження та визначено важливі аспекти змін у кадровій політиці на різних етапах розвитку підприємства. Описано завдання кадрової політики, зокрема набір персоналу, ефективність персоналу та вплив кадрової політики на результативність діяльності організації від початку функціонування до ліквідації.

ВСЕІ 2023

Дана робота, що присвячена питанням управління кадровою політикою в телерадіокомпанії включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератури та додатки.

Робота містить 81 сторінку основного тексту, 14 таблиць та 10 рисунків та 2 додатки, список використаних інформаційних джерел, який складається з 49 одиниць.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, значення та види кадрової політики підприємства

Організація формулює та реалізує стратегії у сфері фінансів, виробництва, конкурентоспроможності, зовнішньоекономічних відносин і управління персоналом. Політика організації - це система правил, за якими організація функціонує та розвивається. Кадрова політика - це система теоретичних концепцій, ідей, принципів та норм, які визначають пріоритети, форми та методи взаємодії з персоналом [25, с.73].

Основною метою кадрової політики є [26]:

– Забезпечення організації необхідним персоналом за якісними стандартами.

– Створення умов для реалізації прав і обов'язків працівників відповідно до трудового законодавства.

– Раціональне використання потенціалу персоналу та керівників.

– Формування ефективних трудових колективів та забезпечення умов для їх роботи.

– У невеликих фірмах кадрова політика існує як система неофіційних установок власників і керівництва.

Пушкар З., Пушкар Б. [31] зазначають, що у великих організаціях кадрова політика офіційно декларується в меморандумах, інструкціях та інших регулюючих документах.

Кадрова політика має базуватися на принципах дотримання трудового законодавства, справедливості, послідовності та відсутності дискримінації.

Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. [47, с.193] вказують на те, що роль кадрової політики в підвищенні ефективності праці полягає в:

ВСЕ 2023

– Чіткому визначенні поглядів керівництва на взаємовідносини з персоналом.

– Переконанні персоналу у доброзичливому ставленні власників та керівництва.

– Покращенні взаємодії між підрозділами.

– Внесенні послідовності в процеси прийняття кадрових рішень.

– Інформуванні персоналу щодо правил внутрішньої поведінки.

– Підвищенні морально-психологічного клімату в колективі.

Кадрова політика розробляється власниками, вищим керівництвом і кадровими службами під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників.

Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на кадрову політику організації.наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Чинники, що впливають на кадрову політику організації

№	*Зовнішні фактори*
1	Трудове законодавство та культура праці в країні.
2	Стан економічної кон'юнктури, розвиток економіки.
3	Ринок праці: стан, перспективи, оплата праці.
4	Вплив профспілок на захист інтересів працівників.
	Внутрішні фактори
1	Розмір підприємства: вплив на формалізацію спілкування та методи управління.
2	Господарсько-правова форма: тип власності та участь персоналу в управлінні.
3	Особливості технології виробництва та стратегія розвитку.
4	Етап життєвого циклу організації: вплив на цілі та методи управління.
5	Специфіка персоналу: склад, можливі зміни, рівень професійних знань.
6	Фінансові можливості: витрати на управління та оплата праці.

Джерело: [38,с.27]

ВСЕІ 2023

Зовнішні чинники включають трудове законодавство, економічну кон'юнктуру, ринок праці та вплив профспілок. Внутрішні чинники охоплюють розмір підприємства, господарсько-правову форму, технологію виробництва, етап життєвого циклу організації, специфіку персоналу та фінансові можливості.

На основі вивчення наукової літератури і точки зору фахівців розроблено класифікацію типів кадрової політики організації (рис. 1.1)

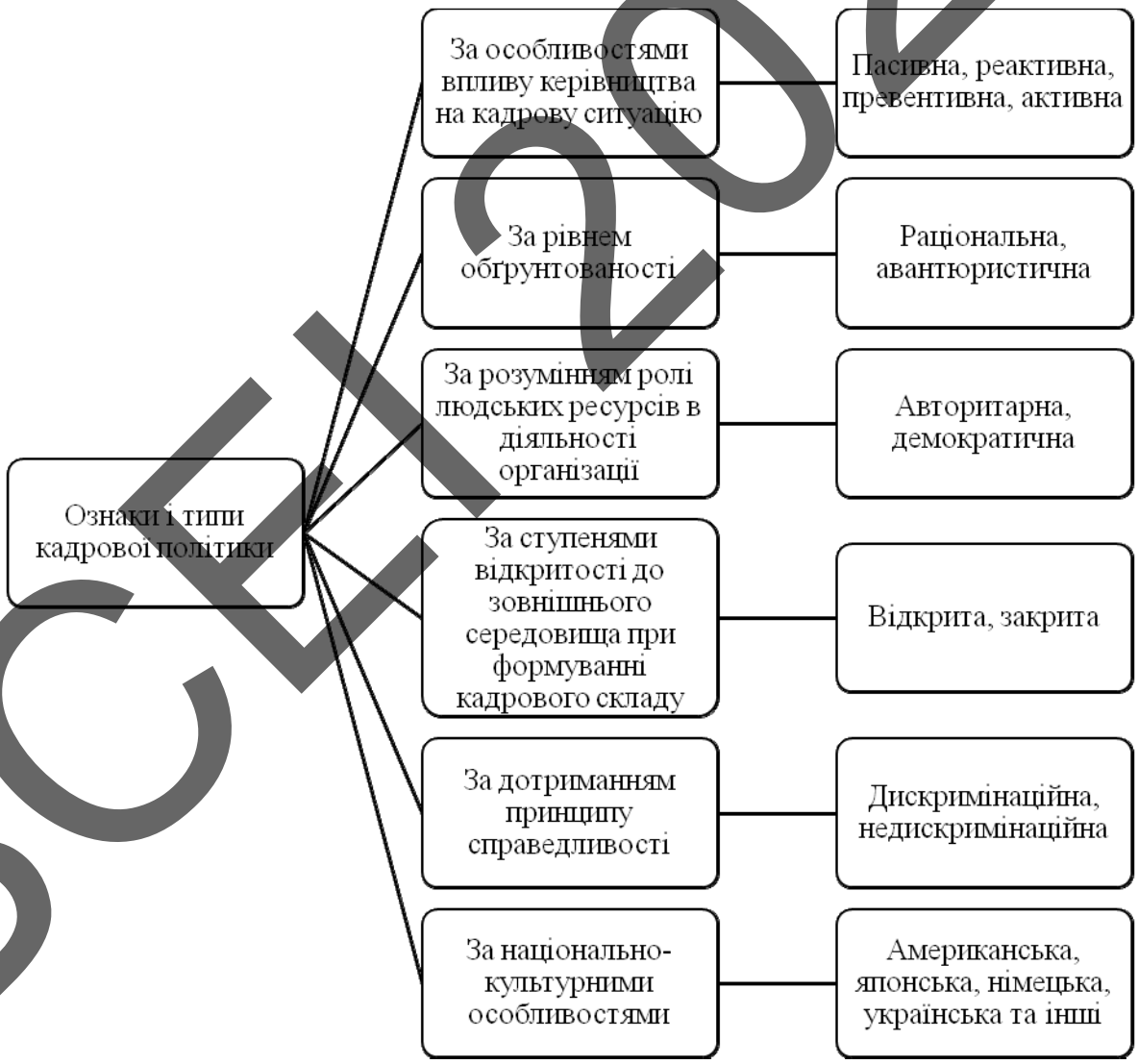


Рис.1.1 Ознаки і типи кадрової політики організації

Джерело: [33,с.27]

ВСЕ 2023

Відповідно до впливу керівництва на кадрову ситуацію в організації виділяються чотири типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна та активна [30].

1. Пасивна кадрова політика:

- Характеризується відсутністю чіткої програми дій керівництва щодо персоналу.
- Кадрова робота обмежується ліквідацією негативних наслідків без проведення прогнозів кадрових потреб чи діагностики ситуації.
- Керівництво реагує екстренно на кадрові проблеми, не аналізуючи їх причини та наслідки.

2. Реактивна кадрова політика:

- Керівництво контролює симптоми негативних кадрових ситуацій, таких як конфлікти та відсутність мотивації.
- Заходи вживаються тільки після виникнення проблем, і не проводиться профілактика їх виникнення.

3. Превентивна кадрова політика:

- Керівництво має прогнози розвитку ситуації, але не має засобів впливу на неї.
- Увага кадрової служби зосереджена на прогнозуванні кадрової ситуації та галузевому ринку праці.
- Програми розвитку містять завдання щодо короткострокового і середньострокового прогнозу потреби в персоналі.

4. Активна кадрова політика:

- Керівництво має прогноз і засоби впливу на ситуацію.
- Кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, постійно вивчає ситуацію та коригує кадрові програми згідно із змінами ситуації.

За рівнем обґрунтованості виділяють два типи кадрової політики: раціональну і авантюристичну [38, с.29].

ВСЕІ 2023

1. Раціональна кадрова політика:

- Характеризується наявністю обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації та наявністю засобів для впливу на неї.
- Кадрова служба може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий і довгостроковий періоди.
- Програми організаційного розвитку включають прогнози кількісної та якісної потреби в кадрах.

2. Авантюристична кадрова політика:

- Характеризується відсутністю якісного діагнозу і обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але спрямована на вплив на неї.
- Програми розвитку містять плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення важливих цілей, але не проаналізовані з точки зору зміни ситуації.
- Можуть виникати проблеми при зміні неочікуваних чинників.

За розумінням ролі людських ресурсів виділяють два типи кадрової політики: авторитарну і демократичну [36, с.92].

1. Авторитарна кадрова політика:

- Здійснюється через зовнішнє спонукання, пряме регулювання і жорсткий контроль діяльності персоналу.
- Ґрунтується на припущенні, що люди від природи ліниві, безвідповідальні і схильні до мінімальної працездатності.

2. Демократична кадрова політика:

- Здійснюється через довіру до персоналу, розподіл відповідальності та залучення працівників до управління.
- Ґрунтується на переконанні, що люди є працездатними, мають внутрішню мотивацію до праці та прагнуть до відповідальності та успіху.

За ступенем відкритості організації до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виділяють відкриту і закриту кадрову політику.

ВСЕ 2023

Таблиця 1.2

Закрита та відкрита кадрова політика організації

Характеристика	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
Ступінь відкритості до зовнішнього середовища	Висока. Організація активно взаємодіє з ринком праці та іншими зовнішніми стейкхолдерами.	Низька. Організація обмежує взаємодію з зовнішніми джерелами кадрів та інформацією.
Методи підбору кадрів	За відкритою політикою використовуються різноманітні методи, включаючи публічні конкурси та рекрутинг.	За закритою політикою частіше застосовуються внутрішні переведення та зміщення, обмежений зовнішній рекрутинг.
Співпраця з університетами та іншими навчальними закладами	Активна співпраця з університетами та навчальними закладами, можливо, стажування студентів та програми партнерства.	Мінімальна або відсутня співпраця, перевага надається внутрішнім методам розвитку кадрів.
Прозорість процесів	Прозорі внутрішні процеси, інформація про вакансії та можливості розвитку публікується зовнішньо.	Внутрішні процеси часто недоступні для громадськості, обмежена доступність інформації про вакансії.
Реакція на зміни на ринку праці	Швидка адаптація до змін, готовність до залучення нових спеціалістів для вирішення нових завдань.	Обмежена адаптація, можливі внутрішні перегляди або довготривала адаптація до нових трендів на ринку праці.

Джерело: згруповано автором на основі [42, с.215], [47, с.192-193]

Ця таблиця відображає основні відмінності між відкритою та закритою кадровою політикою в організації, враховуючи їхній рівень взаємодії з зовнішнім середовищем та підходи до управління кадровим потенціалом.

ВСЕП 2023

Відкрита кадрова політика – використовується в організаціях, що мають стратегічні плани на швидке зростання та досягнення лідерських позицій у перспективних секторах, особливо в умовах інтенсивної конкуренції на ринку праці. Такі підприємства відзначаються високим ступенем прозорості для потенційних працівників на всіх рівнях, як для власних, так і для кандидатів з інших підприємств. Критерії прийняття на роботу базуються головним чином на фахових навичках, незалежно від попереднього досвіду в подібних організаціях [36, с.92].

Закрита кадрова політика застосовується в організаціях, що акцентують увагу на створенні сильної внутрішньої корпоративної культури та функціонують в умовах дефіциту кадрових ресурсів. При цьому стратегії вакансій на вищих рівнях можуть бути заміщені виключно внутрішніми працівниками, і новий персонал розпочинає свою кар'єру з найнижчих посад [36, с.93].

Згідно з принципом справедливості, кадрова політика поділяється на дві категорії: дискримінаційну та недискримінаційну. Дискримінаційна кадрова політика, яка базується на критеріях, таких як вік, національність, стать, релігія та інші, протирічить чинному законодавству. Вона негативно впливає на імідж організації, обмежує вибір кадрів та спонукає працівників до рішень про звільнення [19, с.102].

З огляду на національно-культурні відмінності вирізняють декілька моделей кадрової політики, таких як американська, японська, німецька, українська та інші.

Американська модель кадрової політики характеризується [29, с.128]:

- короткостроковим наймом працівників;
- індивідуальним прийняттям рішень;
- індивідуальною відповідальністю;
- застосуванням явного, точного контролю;
- швидким розвитком і просуванням;
- спеціалізованою кар'єрою працівника.

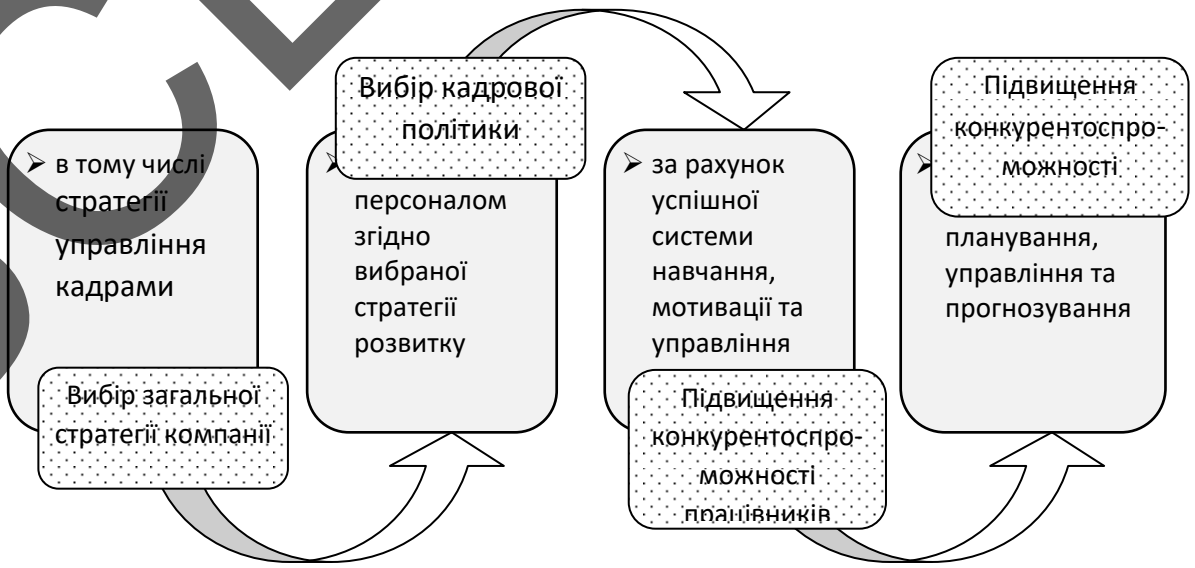
ВСЕ 2023

Японська модель кадрової політики включає такі особливості [29, с.129]:

- тривалим терміном найму працівників (довічний найм);
- колективним прийняттям рішень;
- колективною відповідальністю;
- застосуванням механізмів непрямого неявного контролю;
- повільним просуванням;
- підтримкою неспеціалізованої кар'єри персоналу;
- значною турботою про персонал.

Порівнюючи ці моделі, можна визначити, що американська орієнтована в основному на формалізовані структури, які пристосовуються до найманих працівників, тоді як японська акцентує увагу на якості працівника та цілісному підході до його розвитку.

Наявність кадрової політики в організації виступає як ефективний інструмент управління, надаючи можливість здійснення конкурентоспроможної стратегії при високій якості кадрового потенціалу. Ілюстративно це представлено на рисунку 1.2.



ВСЕІ 2023

Рис. 1.2 Залежність конкурентоспроможності підприємства від вибору кадрової політики

Джерело: [38, с.33]

На нашу думку, кадрова політика є ключовим стратегічним інструментом управління персоналом в організації. Це комплекс принципів, ідей і вимог, що визначають загальні принципи роботи з кадрами. Кадрова політика визначає головні напрямки управління персоналом, встановлює стандарти і вимоги до кадрових процесів.

Отже, кадрова політика в організації є комплексною системою принципів, ідей та вимог, що визначають стратегічні напрямки роботи з персоналом. Вона включає стратегічні завдання, принципи організаційної структури, підходи до оцінки ефективності та ризики. Кадрова політика формулює загальний курс і основи управління кадрами, враховуючи вимоги трудового законодавства та ринку праці.

Це свєрідний стратегічний документ, що розробляється власниками, вищим керівництвом і кадровою службою, відображаючи специфіку підприємства і його місце на ринку. Кадрова політика має формальне відображення в корпоративних документах та регламентах, які визначають вимоги до інших кадрових процесів.

Розробка кадрової політики базується на стратегічному управлінні персоналом, забезпечуючи відповідність її вимог чинному законодавству та реаліям ринку праці. Цей стратегічний підхід визначає інструменти та методи роботи з кадрами, забезпечуючи ефективне управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.2. Ресурсне забезпечення кадрової політики

ВСЕ 2023

Система кадрової політики має взаємодіяти з загальною системою управління та стратегічним плануванням організації. Структурно вона складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем:

- Методологічна підсистема, яка визначає принципи і методи управління персоналом.
- Функціональна підсистема, що включає функції та завдання управління персоналом.
- Організаційна підсистема, яка представлена суб'єктами управління (керівники на всіх рівнях, кадрова служба, фахівці з кадрової роботи) і об'єктами управління (персонал у складі різних підрозділів підприємства).
- Підсистема комплексного забезпечення, яка включає правове, нормативно-методичне, інформаційне, кадрове та діловиробниче забезпечення [3, с.59].

Управління персоналом як система розподіляється на два основні блоки: організаційний і функціональний [31, с.28-32].

Організаційний блок включає в себе такі аспекти:

– формування персоналу, яке охоплює прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розстановку персоналу, а також укладення договорів і контрактів;

– стабілізація персоналу, що включає створення банку даних з питань рівня кваліфікації, особистих навичок, побажань та результатів оцінки праці для визначення потенціалу кожного працівника з метою подальшого розвитку через навчання, підвищення кваліфікації або прийняття рішення щодо закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний блок пов'язаний з:

– використанням персоналу, що включає в себе професійно-кваліфікаційне та посадове переміщення працівників (управління кар'єрою);

– формуванням постійного складу персоналу та робочих місць;

– покращенням морально-психологічного клімату в колективі.

ВСЕІ 2023

Ресурсне забезпечення системи управління персоналом охоплює забезпечення інформаційне, інструментальне, нормативно-методичне, організаційне, фінансове [23] (рис. 1.3).

Правове забезпечення роботи служби управління персоналом включає в себе застосування юридичних засобів та форм для впливу на органи та об'єкти управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності організації. Основні завдання правового забезпечення включають регулювання трудових відносин та захист прав і законних інтересів працівників. Юридичний відділ забезпечує розробку, експертизу та впровадження нормативних актів, а також інформує підрозділи та служби про чинне трудове законодавство та здійснює роз'яснення його змісту. Нормативно-методичне забезпечення роботи служби включає в себе документи різних характерів, які визначають правила, методи та вимоги для вирішення завдань управління персоналом в організації.

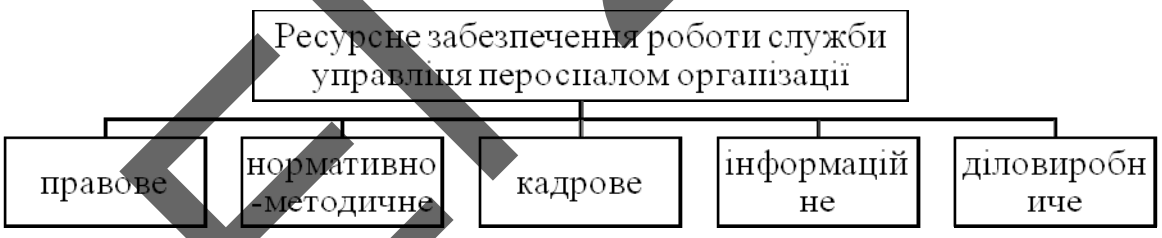


Рис. 1.3 Ресурсне забезпечення роботи служби управління персоналом організації [38, с.35]

Нормативно-методичне забезпечення роботи служби управління персоналом організації охоплює документи різних типів, включаючи нормативно-довідкові матеріали. Ці документи визначають норми, правила, методи та вимоги, спрямовані на вирішення завдань управління персоналом. Класифікація нормативно-методичних документів включає нормативно-довідкові матеріали, що визначають стандарти і норми для планування праці, а також документи організаційного, організаційно-розпорядчого та

ВСЕ! 2023

організаційно-методичного характеру, які регламентують функції та обов'язки підрозділів та представників управління персоналом.

Кадрове забезпечення служби управління персоналом визначається необхідною кількістю та якістю працівників, які займаються кадровими питаннями підприємства. Організаційно-штатні структури та установчі документи визначають кількісний склад кадрової служби. При розрахунках кількості штатних працівників у кадровій службі враховують різні фактори, такі як сфера діяльності, розміри бізнесу, тип оргструктури, виробничі особливості, загальна кількість працівників, соціальні та структурні характеристики, період розвитку організації, технічне забезпечення управлінської роботи та погляд власника на управління персоналом. Розрахунки кількості фахівців у кадровій службі можуть виконуватися за допомогою різних методів, таких як багатофакторний кореляційний аналіз, економіко-математичний підхід, метод порівнянь та прямі розрахунки [15, с.149].

У табл.1.3 відображено співвідношення кількості працюючих до фахівця служби управління персоналом в різних країнах.

Таблиця 1.3

Співвідношення кількості працюючих доодного фахівця служби управління персоналом в різних країнах [38, с.37]

Країна	Співвідношення (працюючі до фахівця кадрової служби)
США	100:1
Німеччина	130-150:1
Франція	130:1
Японія	100:2-3
Україна	100:1

Наукові джерела підтверджують, що загальна кількість фахівців у кадровій службі становить приблизно 1,2% від загальної кількості працюючих. Західні компанії відзначають тенденцію до зменшення чисельності фахівців у кадрових службах. Це пояснюється розвитком зовнішньої управлінської інфраструктури, що бере на себе частину кадрових

ВСЕІ 2023

завдань, а також переведенням кадрової служби на сучасну інформаційно-технічну базу.

Сучасні фахівці кадрових служб повинні мати професійну підготовку та знання в галузі планування, розробки та аналізу стратегій, управління рішеннями, формування робочих груп, мотивації працівників і вирішення конфліктів [16, с.16].

Щодо інформаційного забезпечення роботи служби управління персоналом, воно охоплює реалізовані рішення щодо обсягу, розміщення та форм організації інформації в системі управління. Система інформаційного забезпечення включає в себе такі складові:

- Оперативна інформація;
- Нормативно-довідкова інформація;
- Класифікатори техніко-економічної інформації;
- Системи документації [14, с.23].

Для успішного виконання своїх функцій, кадрова служба повинна дотримуватися наступних вимог до якості інформації:

– Комплексність – інформація повинна комплексно відображати всі аспекти діяльності кадрової служби.

– Оперативність – отримання вхідної інформації повинно відбуватися одночасно з протіканням процесів і подій в організації.

– Систематичність – одержана інформація повинна бути систематизована за базами даних і класифікована.

– Точність і достовірність [37, с.104].

Таким чином, ресурсне забезпечення кадрової політики охоплює багатоаспектний набір ресурсів, необхідних для реалізації стратегій та завдань управління персоналом в організації. Це включає фінансові, інформаційні, технічні та людські ресурси, спрямовані на підтримку оптимальної роботи служби управління персоналом та досягнення цілей кадрової стратегії підприємства.

ВСЕ 2023

1.3 Стратегія кадрової політики підприємства

Розробка стратегії включає в себе планування у сфері управління персоналом та кадрову політику. Кадрова стратегія - це комплекс організаційних заходів та рішень, спрямованих на досягнення ключових кадрових цілей підприємства.

Роль та місце кадрової стратегії в управлінській системі організації можна описати наступним чином:

- Кадрова стратегія функціональна і вирізняється завданням виконання основних завдань головної стратегії організації. Вона виходить із загальної стратегії, розширює, деталізує та забезпечує її реалізацію відповідними людськими ресурсами.
- Кадрова стратегія знаходить взаємозв'язок з іншими функціональними стратегіями, такими як фінансова, виробнича, маркетингова, інноваційна тощо. Кадрова стратегія слугує практичним інструментом для впровадження ініціатив кадрової політики організації [33, с.40].

Під час розробки та впровадження кадрової стратегії керівник повинен керуватися принципами, такими як: відповідність кадрової політики цілям виробництва, системність, прозорість та відсутність дискримінації за такими ознаками, як вік, стать, релігія, національність.

Розробка кадрової стратегії та планів щодо її впровадження – це процес планування людських ресурсів, що вирішує питання про кількість, якість, терміни, місце та вартість необхідних фахівців для ефективного розвитку підприємства.

Стратегічний підхід до управління персоналом сприяє досягненню ключових результатів підприємства через оптимізацію використання персоналу, поліпшення процесу прийому на роботу, організацію професійного навчання, створення основи для інших програм управління персоналом та зменшення загальних витрат на робочу силу. Визначення

ВСЕ 2023

стратегічного кадрового управління розглядається різними точками зору, проте основна мета полягає в плануванні та забезпеченні потрібних кваліфікацій для ефективного розвитку організації.

Формування кадрової політики організації пов'язане з вибором серед альтернативних шляхів, належне ставлення питання полягає у визначенні найбільш ефективного типу кадрової стратегії, що виступає інструментом кадрової політики.

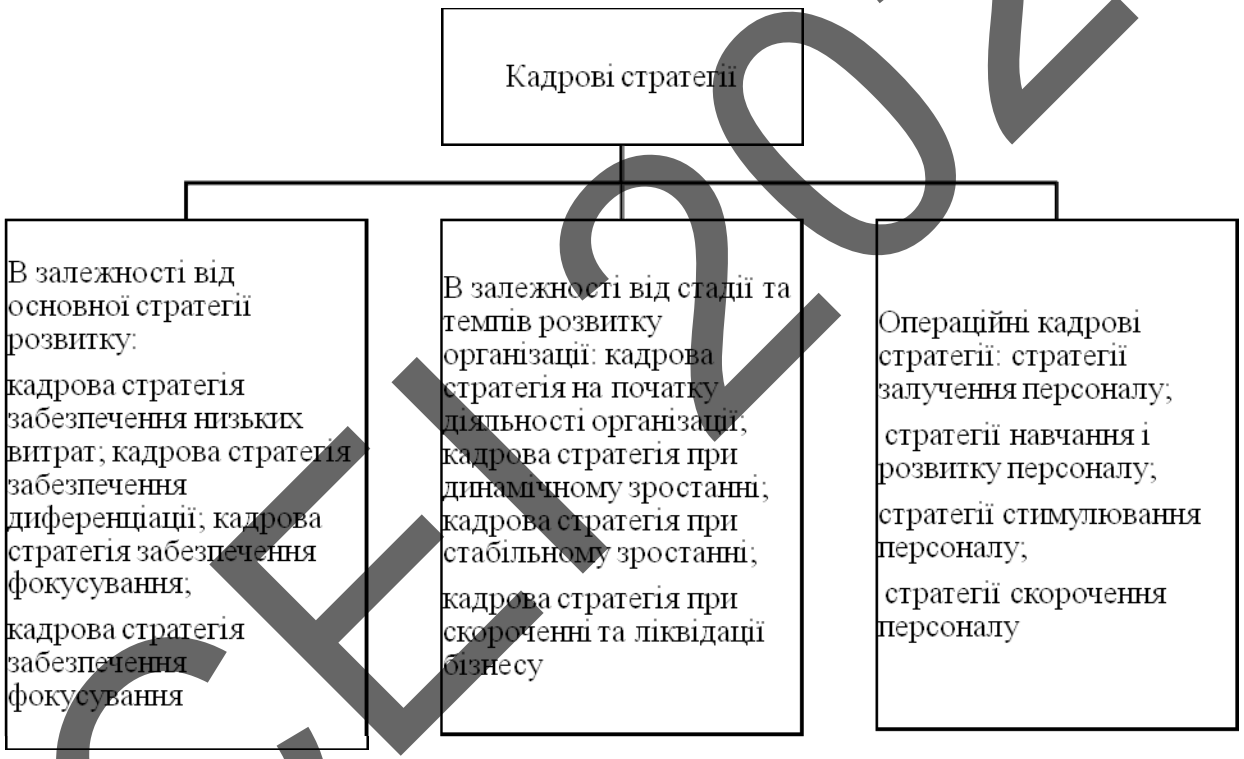


Рис. 1.4. Типи кадрових стратегій організації [38, с.41]

Кадрова стратегія забезпечення ефективності витрат застосовується компаніями, що виготовляють стандартні товари середньої якості великими обсягами та розширюють ринки збуту через низькі ціни. Для лідерства у витратах, підприємство акцентує увагу на привертанні та утриманні масових фахівців середньої кваліфікації, не надаючи пріоритету залученню

ВСЕ 2023

висококваліфікованих науковців. У менеджерів вимагаються виключно адміністративні навички.

Кадрова стратегія забезпечення диференціації актуальна для підприємств, що виробляють різні високоякісні марковані товари для різноманітного ринкового попиту. З метою реалізації цієї стратегії, необхідні висококваліфіковані фахівці в галузі маркетингу, технологій, економіки, дослідників та розробників. Менеджерам ставлять вимоги лідерських якостей та підприємницького підходу до управління.

Кадрова стратегія забезпечення фокусування використовується підприємствами, що концентрують свої зусилля на конкретних сегментах ринку. У цьому випадку необхідні фахівці вузької спеціалізації, які мають глибоке розуміння цільового сегмента та характеристик продукції [47, с.193].

До операційних кадрових стратегій відносяться стратегії залучення, навчання, розвитку, стимулювання, скорочення персоналу та інші.

Таким чином, розробка та реалізація кадрових стратегій є важливим елементом стратегічного управління підприємством. Ефективна кадрова стратегія повинна бути адаптована під основні цілі та завдання організації. Кадрові стратегії можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи оптимальне використання та розвиток персоналу відповідно до потреб ринку та внутрішніх вимог організації. Ключовим аспектом успішної кадрової політики є урахування індивідуальних потреб та очікувань працівників. Гнучкі підходи до розвитку кар'єри, стимулювання та навчання можуть сприяти задоволенню працівників та збереженню кваліфікованого персоналу.

В цілому, врахування індивідуальних потреб працівників, стратегічне управління та гнучкість кадрових стратегій визначають успіх організації на шляху до досягнення її стратегічних цілей.

1.4 Сутність та показники організаційної ефективності кадрової політики в організації

ВСЕ 2023

Економічна ефективність управління персоналом визначається відношенням економічних результатів до затрат, необхідних для їх досягнення. Це вимірюється порівнянням витрат на управління персоналом з отриманими результатами в діяльності організації [40, с.45].

Два основних підходи до оцінки економічної ефективності управління персоналом існують серед фахівців. Одні вважають, що витрати на персонал є негативним явищем, що відзначається низькою економічною ефективністю. Інші підтримують ідею, що витрати на персонал є важливою та перспективною складовою будь-якої виробничої діяльності, розглядаючи персонал як ресурс, а не лише як затрату. Економічну ефективність управління персоналом можна визначити через оцінку продуктивності системи управління, рівня технічного обладнання управлінської праці, кваліфікації працівників та оперативності керівництва. Ці аспекти впливають на результати виробничої та господарської діяльності організації. Економічна ефективність системи може бути виражена питомими витратами на функціонування (на одиницю продукції або на одиницю витрат праці) [26].

Критерії економічної ефективності управління персоналом включають: термін окупності витрат; збільшення доходів; мінімізація поточних витрат; максимізація прибутку; оптимізація витрат на виробництво продукції, враховуючи витрати на робочу силу та інші [38, с.341].

При оцінці економічної ефективності управління персоналом також важливим є врахування ефекту цієї діяльності. Розвиток трудового потенціалу колективу та окремого працівника, наслідок управлінських рішень, є передумовою отримання додаткового результату від виробничої діяльності.

Вказаний результат являє собою джерело ефекту, який може набувати різних форм і бути оцінений за допомогою різних показників. Зокрема, ефект може проявлятися у таких аспектах:

ВСЕ 2023

– Збільшення обсягу виробництва продукції завдяки підвищенню продуктивності праці, підвищенню якості та різноманітності продукції (кількісний аспект ефекту).

– Задоволення від професійної діяльності, зокрема у випадку, коли управління персоналом враховує соціальні аспекти трудових відносин (тут ефект може супроводжуватися підвищенням продуктивності праці та зменшенням відтоку персоналу завдяки стабілізації колективу).

– Заощадження коштів при скороченні термінів навчання завдяки відбору фахівців з відповідною підготовкою (економічний ефект виражається у зменшенні витрат, необхідних для досягнення певного рівня трудового потенціалу) [40, с.47].

Таблиця 1.4

Критерії та показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом

Критерії	Показники
1	2
1.Конкурентоспроможність персоналу на ринку праці	- Рівень трудового потенціалу (кількісні характеристики).
2. Рівень привабливості організації для потенційних працівників	- Кількість заяв від кандидатів на вакантні посади; - Середній час заповнення вакансій.
3. Дотримання трудового законодавства	- Кількість порушень трудового законодавства; - Суми штрафів за порушення трудового законодавства.
4. Досягнення рівня прибутковості організації	- Обсяг продажів на одного працівника; - Величина витрат на персонал (і одного працівника); - Прибуток на одного працівника.
5. Ефективність праці	- Рівень продуктивності праці (відношення доданої вартості до витрат на персонал); - Зростання продуктивності праці; - Рівень рентабельності персоналу; - Термін окупності капітальних витрат на заходи з управління персоналом.
6. Рівень задоволеності клієнтів	- Зміна (зростання) обсягів продажу за період; - Рівень якості продукції (послуг); - Частка ринку товарів (послуг) організації; - Середній час обслуговування клієнтів в динаміці.

ВСЕІ 2023

7. Досягнення поставлених цілей управління персоналом	- Кількість нереалізованих цілей організації через низький рівень управління персоналом; - Відповідність цілей і стратегій управління персоналом цілям і стратегіям розвитку організації.
8. Досягнення функціональних цілей	- Ефективність результатів при досягненні поставлених цілей; - Ефективність процесів (методів, технологій, процедур) управління персоналом.
9. Рівень витрат в рамках окремої функції	- Величина витрат на реалізацію конкретної функції управління персоналом; - Ефективність витрат на досягнення певних результатів в рамках конкретної функції управління персоналом.

Продовж.табл.1.4

1	2
10. Досягнення індивідуальної продуктивності праці	- Виготовлення продукції на одного працівника; - Обсяги витрат робочого часу працівником.
11. Оптимізація витрат на одного працівника	- Сумарні витрати на одного працівника; - Рентабельність людського капіталу тощо.
12. Рівень професійного розвитку персоналу	- Кількість здійснених годин професійного навчання на працівника; - Зростання кваліфікації персоналу за певний період.
13. Рівень внутрішнього згуртованості команди	- Показник текучості персоналу; - Результати анкетування щодо задоволеності колективу.
14. Інноваційність та творчість персоналу	- Кількість ідей, запропонованих працівниками, що були реалізовані; - Участь персоналу у проєктах інноваційного розвитку.
15. Соціальна відповідальність організації	- Кількість ініціатив та заходів, спрямованих на соціальну підтримку працівників; - Рівень участі персоналу у благодійних заходах.
16. Ефективність програм стимулювання	- Співвідношення витрат на програми стимулювання та досягнення бізнес-цілей; - Зростання продуктивності за рахунок впроваджених стимулюючих заходів.
17. Розвиток лідерських якостей персоналу	- Участь працівників у тренінгах та програмах розвитку лідерських компетенцій; - Ефективність впровадження лідерських практик в організаційній культурі.
18. Адаптабельність персоналу до змін в організації	- Ступінь успішності впровадження змін з точки зору участі та адаптації персоналу; - Час, необхідний для персоналу для адаптації до нових умов роботи.
19. Рівень розвитку корпоративної культури	- Результати анкетування щодо розуміння та відданості корпоративним цінностям; - Кількість ініціатив для покращення

ВСЕ 2023

	корпоративного клімату.
20. Забезпеченість персоналу необхідними ресурсами	- Рівень доступності та використання персоналом необхідних інструментів та технологій; - Задоволеність працівників рівнем матеріального та технічного забезпечення.
21. Управління талантами	- Кількість та якість виявлених талантів у колективі; - Ефективність програм та заходів для розвитку талантів в організації.

Узагальнено та доповнено автором на основі [38,с.342]

Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом включають:

– Структура персоналу за категоріями та стажем.

– Вікова, освітня та статева структура персоналу.

– Співвідношення робітників та службовців.

– Динаміка зростання реальної зарплати.

– Плинність персоналу та індекс стабільності.

– Коефіцієнт внутрішньої мобільності.

– Рівень трудової дисципліни.

– Надійність роботи та рівномірність завантаження.

– Ступінь задоволеності роботою та соціально-психологічний клімат.

– Гарантії зайнятості та стан умов праці.

– Можливості навчання та професійно-кваліфікаційного розвитку [38, с.343].

Оцінка кадрової політики може бути проведена за допомогою аналізу якісного та кількісного складу персоналу. Якісний склад включає в себе категоризацію працівників за ступенем освіти (вища, середня професійна, загальна середня) та інші характеристики, такі як досвід роботи та підвищення кваліфікації. З іншого боку, кількісний склад може бути розподілений за зайнятістю або посадою (керівництво, управління, обслуговування), статтю (чоловіки і жінки), віком (пенсіонери, середній вік

ВСЕІ 2023

та особи, які не досягли 18-річного віку), а також робочими та особами у відпустці.

Оцінка кадрової політики може також використовувати дедуктивний підхід, який передбачає застосування окремих методів для оцінки кожного елементу кадрової політики. Аналіз сукупності кількісних і якісних характеристик персоналу дозволяє зрозуміти оптимальність структури персоналу та його готовність до виконання стратегічних завдань та цілей компанії.

Методи оцінки елементів кадрової політики організації наведені на рис.1.5.

ВСЕІ 2023

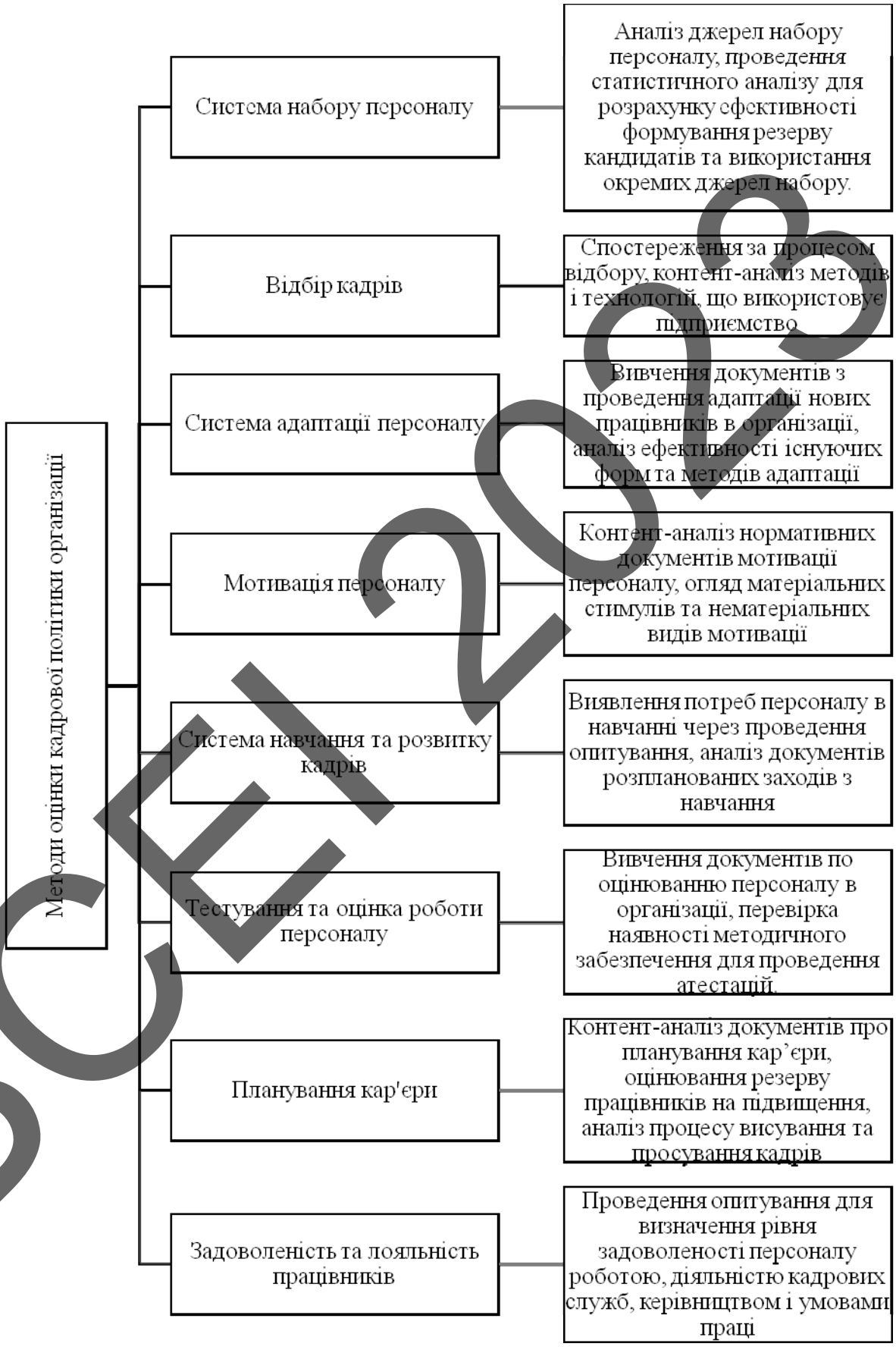


Рис.1.5 Методи оцінки кадрової політики [40, с.56]

ВСЕ 2023

Ефективність кадрової політики в організації визначається рядом ключових критеріїв та відповідних показників, які охоплюють різні аспекти діяльності організації. Враховуючи конкурентоспроможність персоналу, рівень привабливості організації, дотримання трудового законодавства та інші аспекти, оцінка ефективності управління персоналом дозволяє організації не лише вдосконалювати внутрішні процеси, а й досягати стратегічних цілей, підвищуючи якість праці, продуктивність та конкурентоспроможність на ринку.

У процесі формування організації важливо залучити ініціативних та висококваліфікованих працівників, спроможних приймати ризики та сприяти інноваціям. Під час динамічного зростання слід залучати творчих фахівців, а на етапі стабільного розвитку оптимізувати процеси та відбирати персонал, що відповідає потребам. У випадку скорочення бізнесу, жорстке управління та збереження цінних кадрів можуть допомогти врятувати організацію. Трансформація кадрової політики є ключовою для успішного функціонування на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Стратегія кадрової політики підприємства визначається низкою керівних рішень, спрямованих на досягнення конкретних цілей в управлінні персоналом. Показники організаційної ефективності кадрової політики слід розглядати як ключові метрики успішності, що визначають, наскільки ефективно використовуються людські ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, у ході дослідження питань, пов'язаних з кадровою політикою підприємства, було розглянуто ряд важливих аспектів. Поняття кадрової політики розглядається як система стратегічних рішень, спрямованих на досягнення мети підприємства через оптимальне управління персоналом. Значення кадрової політики виявляється у створенні ефективного механізму управління людськими ресурсами, який відповідає стратегічним завданням організації та сприяє досягненню конкурентних переваг.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У ФІЛІЇ АТ «НАЦІОНАЛЬНА ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ УКРАЇНИ» ВІННИЦЬКА ДИРЕКЦІЯ»

2.1. Організаційно-економічна та управлінська характеристика організації

У листопаді 1932 року створено Вінницький обласний комітет радіомовлення, а телевізійне мовлення в області стартувало у лютому 1992 року. Протягом понад 80 років організація зазнавала трансформацій та змінювала свою назву, яка фіксується в архівних документах [33].

У 2000 році Любов Коваленко стала генеральним директором Вінницької обласної державної телерадіокомпанії (ВОДТРК), призвівши до змін у кадровому складі редакцій. Це призвело до необхідності навчання нового персоналу, включаючи студентів ВНЗ.

6 травня 2016 року ВОДТРК стала філією Національної телекомпанії України (НТКУ), а 19 січня 2017 року створено Національну суспільну телерадіокомпанію України [33] .

У липні 2018 року телеканал отримав назву "UA: Вінниця", а в травні 2022 року, в рамках оновлення дизайн-системи, змінив назву на "Суспільне Вінниця"[33].

"Суспільне Вінниця" – український регіональний суспільний телеканал, що охоплює Вінницьку область. Мовлення каналу здійснюється цілодобово українською мовою, включаючи інформаційні, соціально-публіцистичні та культурно-мистецькі програми.

Також, "Суспільне Вінниця" представлено у цифровому мультиплексі МХ-5, а її передачі та новини доступні на різних онлайн-платформах. Радіомовлення каналу здійснюється на різних частотах у Вінницькій області під назвою "Українське радіо Вінниця" [33].

ВСЕ 2023

Характеристика діяльності організації буде не повною, якщо не зробити аналіз основних економічних показників діяльності, що наведені в табл.2.1. Аналіз проведено з використанням фінансово-господарської звітності організації (додаток А).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція» за 2020-2022 рр

Показник	Значення показника			Відхилення 2022р. від			
	2020р	2021р	2022р	2020р.		2021р.	
				Абс. (+;-)	Відн %	Абс. (+;-)	Відн %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Власний капітал, тис. грн.	180	7954	7954	7774	4418	0	100
2.Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн..	481	369	44	-437	9,14	-325	11,92
3. Вартість основних виробничих засобів (залишкова),тис. грн.	299	222	209	-90	69,89	-13	94,14
4. Вартість оборотних коштів, тис. грн.	948	9328	8910	7962	939,87	-418	95,51
5. Чисельність персоналу, осіб	63	60	58	-5	92,06	-2	96,66
6.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14015	13986	11652	-2363	83,13	-2334	83,31
7. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-199	-444	200	399	-100,5	644	-45,0
8. Рентабельність,%	-	-	1,71	1,71	-	1,71	-
9. Довгострокові зобов'язання	112	87	43	-69	38,392	-44	49,42

Джерело: розраховано автором за даними фінансово-господарської звітності організації

ВСЕ 2023

Проаналізувавши дані табл. 2.1. можна зробити висновок, що підприємство має позитивну тенденцію розвитку у 2022 р порівняно з попередніми роками

Аналіз фінансових показників компанії за період 2020-2022 роки:

Значення власного капіталу зросло в 2022 році на 7774 тис. грн. (4418% від 2020 року), в 2022 році порівняно з 2021 року дана велична не змінилась і складала 7954 тис.грн.

Чистий дохід у 2022 році зменшився на 437 тис.грн порівняно з 2020р (80,86%), в порівнянні 2022 р та 2021 р спостерігається відхилення на -325 тис. грн. (-11,92%). Тобто чистий дохід за аналізований період зменшувася щорічно, що свідчить про те, що необхідно впроваджувати заходи для забезпечення стійкого росту чистого доходу.

Вартість основних засобів в 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилась на -13 тис. грн. (5,86 %), що може вказувати на необхідність оновлення обладнання. При порівнянні 2022р з 2020р вартість основних засобів зменшилась на 90 тис.грн, що складає 31,11%.

Оборотні кошти збільшились при порівнянні 2022 та 2020 рр на 7962 тис.грн, що у відносному вираженні складає +839,87%, при порівнянні 2022 та 2021рр вказана величина зменшилася на -418 тис. грн. (-4,49%).

Чисельність персоналу зменшилася на -2 особи у 2022 році (-3,34%), при порівнянні 2022 та 2021 р , при порівнянні 2022 та 2020р зменшення склало 5 осіб (7,094%). Рекомендується забезпечити баланс між чисельністю персоналу та продуктивністю, можливо, шляхом впровадження ефективніших технологій.

Собівартість продукції зменшилась на -2334 тис. грн. (-16,69%) у 2022 році при порівнянні з 2021 р , при порівнянні 2022р з 2020р теж було зменшення, яке склало 2363 тис.грн, що у відсотковому вираженні складає -16,87%.Пропонується провести аналіз витрат та оптимізувати виробничі процеси для підтримання стабільної собівартості.

ВСЕ 2023

Чистий прибуток зріс на 644 тис. грн. у 2022 році, у 2021 та у 2020 рр організація працювала збитково. Запропоновано провести детальний аналіз витрат та доходів для забезпечення стабільного прибутку.

Рентабельно організація працювала лише в 2022р і рентабельність складала 1,71%, у 2020 і 2021рр рентабельність була відсутня, адже організація працювала збитково. Керівництву необхідно розглянути можливості для підвищення рентабельності через оптимізацію витрат та розробку стратегій для збільшення прибутку.

Зменшення довгострокових зобов'язань на - 69 тис. грн. при порівнянні 2022р та 2020р (-61,61%) може свідчити про поліпшення фінансової стабільності. Проте, слід враховувати баланс між зобов'язаннями та потребою в інвестиціях для забезпечення сталого розвитку.

Успішність функціонування підприємства у значній мірі залежить від його організаційної структури, принципів будови та постійного вдосконалення. Організаційна структура управління визначає характер та порядок взаємодії формально визначених підрозділів та рівнів управління. Організаційна структура включає в себе підрозділи, відділи та їх взаємодію, що передбачає виконання завдань для досягнення загальних цілей підприємства. Можливість створення та удосконалення організаційної структури обумовлена процесом розподілу функцій на підприємствах, а також виконанням процесу управління та реалізацією визначених завдань. Кожне підприємство самостійно визначає структуру управління та формує штатні позиції відповідно до своїх потреб. Управління кадровою політикою підприємства тісно пов'язане з його організаційною структурою управління. Організаційна структура створює, як взаємодіють та функціонують різні відділи та підрозділи, включаючи кадровий відділ.

АТ «НСТУ» має дивізіональну організаційну структуру, яка наведена в додатку Б і показує стратегічні напрями росту компанії та виклики, які

ВСЕ 2023

виникли внаслідок війни. Особливий акцент робиться на виділенні виробництва соціально важливого контенту, зміцненні функцій маркетингу, пріоритетності розвитку нових технологій та посиленні взаємодії між платформами мовлення [49]. Організаційна структура філії АТ "Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція" наведена на рис.2.1.

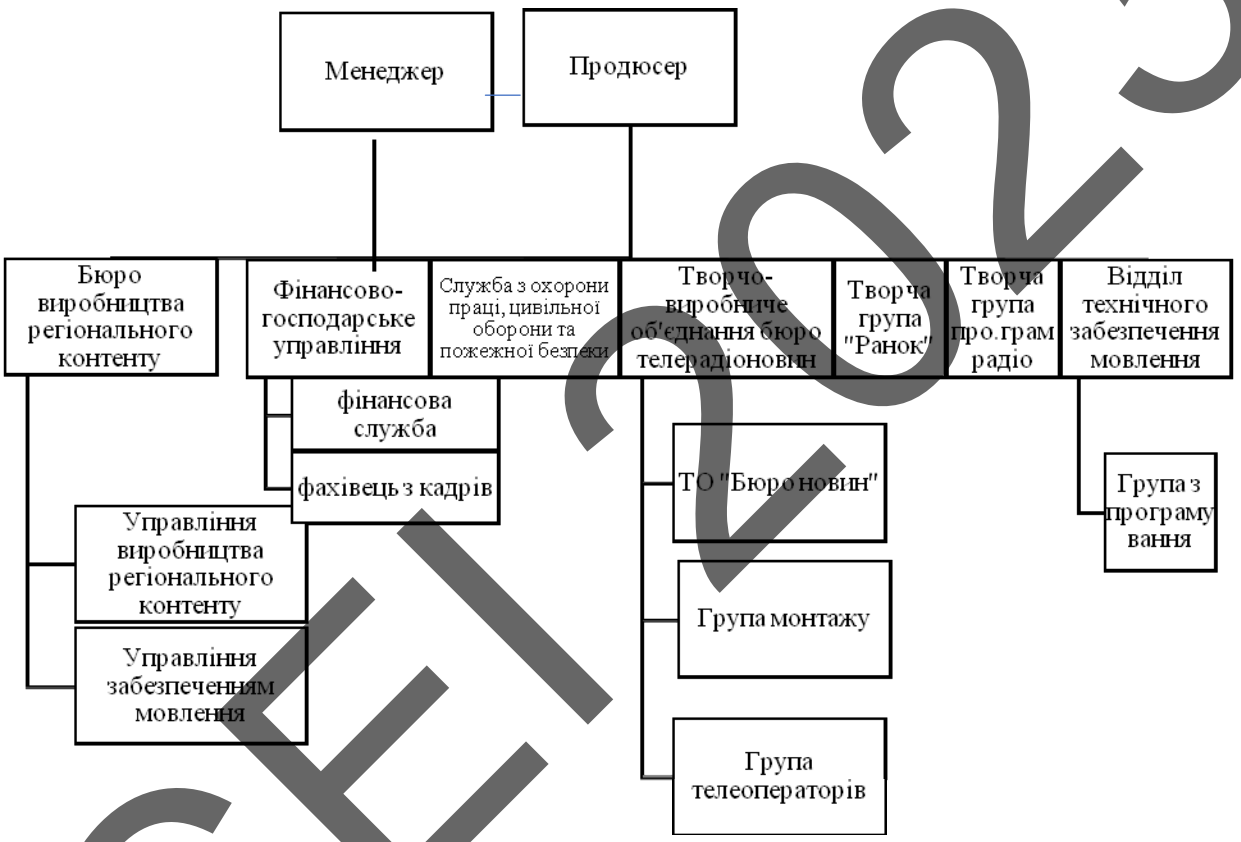


Рис.2.1 Організаційна структура філії АТ "Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція"

Лінійна структура управління у філії АТ "Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція" є надзвичайно чіткою ієрархією та ланцюжком керівництва. Основні посади та структурні підрозділи, що включаються в цю структуру:

1. Менеджер - центральна фігура в управлінні, відповідає за загальне керівництво філією.

ВСЕ 2023

2. Продюсер - відповідає за організацію та координацію процесів виробництва телерадіоконтенту.

3. Бюро виробництва регіонального контенту включає:

- управління виробництвом регіонального контенту, здійснює організацію та контроль виробництва місцевого контенту;

- управління забезпеченням мовлення, відповідає за технічне забезпечення та ефективність мовлення;

- фінансово-господарське управління, займається фінансовою стратегією та господарськими аспектами діяльності філії.

4. Служба охорони праці, цивільної оборони та пожежної безпеки забезпечує безпеку та дотримання стандартів охорони праці.

5. Творчо-виробниче об'єднання бюро телерадіоновин включає:

- ТО «Бюро новин», що займається організацією та виробництвом новин.

- група монтажу, відповідає за монтаж телерадіоконтенту.

Група телеоператорів - займається телевізійною зйомкою.

6. Творча група "Ранок"- відповідає за творчий зміст та виробництво ранкових програм.

7. Творча група програм радіо, займається творчим наповненням та виробництвом радіопрограм.

8. Відділ технічного забезпечення мовлення включає інженерів, звукорежисерів та групу з програмування, що відповідає за програмне забезпечення.

Ця структура забезпечує чітко визначені функціональні області та взаємодію між високими рівнями управління для забезпечення ефективності та координації в роботі філії.

2.2. Аналіз складу та структури персоналу

ВСЕ 2023

Основна ціль аналізу складу та структури персоналу відбувається в оцінці наступних аспектів:

- Визначення відповідності працівників на підприємствах потребам у деяких кадрах за спеціальністю та кваліфікацією.
- Виявлення змін у структурі робочих ресурсів.
- Оцінка якісного стану працівників.
- Перевірка відповідності кваліфікації працівників складності виконаних завдань.
- Вивчення руху робочої сили.

На першому етапі аналізу оцінюється відповідність кількості та структури потреб працівників виробничої програми, і плануються зміни в чисельності та структурі персоналу відповідно до розрахункових показників підприємства або даними з попереднього періоду.

Таблиця 2.2

Зміни кількості персоналу підприємства і його структури філії АТ

Категорії персоналу	2020 р		2021 р		2022 р		Відхилення 2022 р (+, -)			
	к-ть осіб	%	к-сть осіб	%	к-сть осіб	%	від 2020 р.		від 2021 р	
							к-сть осіб	%	к-сть осіб	%
Усього	63	100	60	100	58	100	-5	0	-5	0
Керівники	9	14,28	9	15	9	15,5	0	1,3	0	0,5
Фахівці	46	73,02	45	75	43	74,1	-3	1,08	-3	0,9
Службовці	7	11,1	6	10	6	10,3	-1	-0,8	-1	0,3
Робітники	1	1,5	0	0	0	0	-1	-1,5	-1	0

"Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція"

Джерело: розраховано автором за даними фінансово-господарської звітності організації

Аналіз таких наведених даних показує основні тенденції:

ВСЕ 2023

1. Загальна кількість працівників зменшилася з 63 у 2020 році до 58 у 2022 році, що свідчить про зменшення загальної кількості працівників.

2. Відбулось зменшення кількості персоналу в усіх категоріях працівників, їх кількість становила 9 осіб у 2020-2022рр

3. Фахівці та службовці: зменшення кількості фахівців за 2020-2022рр становить -3 особи, що становить втрату 1,08% від загальної кількості працівників. Кількість службовців також зменшилася на -1 особу, втративши майже 0,8% від загальної кількості.

4. Робітники: ця категорія втратила 1 особу, або 1,5% від загальної кількості, що свідчить про відсутність цієї групи працівників у 2021 та 2022рр.

Все це вказує, що обрана організація впроваджує заходи щодо можливої оптимізації свого персоналу та визначає внутрішні зміни в структурі робочих ресурсів.

Структура працівників філії АТ "Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція" у 2022 р наведена на рис.2.2.

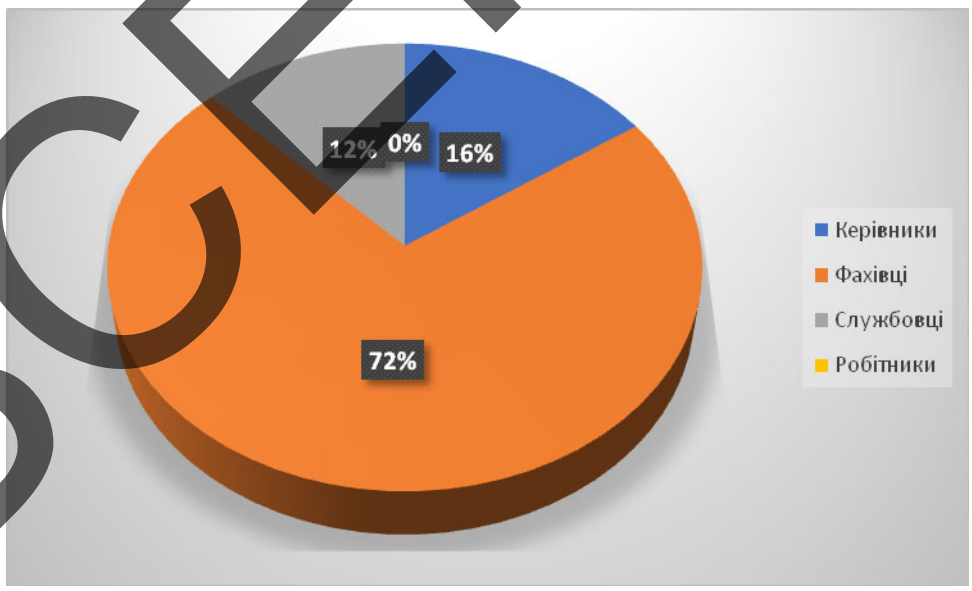


Рис.2.2 Структура працівників філії АТ "Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція" у 2022 р

Джерело: розроблено автором на даними підприємства

ВСЕ 2023

За даними рис.2.2 можна зазначити, що найбільшу частку в структурі працівників АТ "Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція" складають фахівці та спеціалісти – 72%, до них відносять:

- Провідний юрисконсульт.
- Провідний бухгалтер.
- Провідний економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності.
- Провідний фахівець з кадрів.
- Провідний фахівець з господарського забезпечення.
- Інженер з охорони праці.
- Інженер з мобілізаційної роботи.
- Продюсер лінійний.
- Фахівець аналітик.
- Редактор радіо.
- Редактор.
- Кореспонденти.
- Кореспондент спеціальний.
- Дизайнер графічних робіт.
- Фахівці відеограф.
- Кореспонденти.
- Редактори радіо.
- Телеоператори.
- Режисери монтажу.
- Провідний інженер з адміністрування комп'ютерної системи.
- Провідний інженер з питань енергетики.
- Провідний інженер оператор ефіру.
- Звукорежисер та інші фахівці.

ВСЕ 2023

У питомій вазі працівників АТ "Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція" суттєвих змін не відбулося. Але певні зміни є в кількості персоналу, адже зменшилась кількість працівників з 82 осіб у 2020р до 65 осіб у 2022р. Так прослідковується тенденція до зменшення питомої ваги фахівців у загальній структурі персоналу в 2022 році в порівнянні з 2020 якщо так буде тривати і далі, то підприємство буде нести більші адміністративні витрати, що негативно позначиться на рівень прибутковості підприємства.

В цілому структура персоналу організації є оптимальною і дозволяє здійснювати виробничо-господарську діяльність на високому рівні.

2.3 Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів організації

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства здійснюємо на основі існуючої методики.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція» у 2020 – 2022 роках

Показник	2020р	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. (+,-) від	
				2020рік	2021 рік
1.Обсяг продукції, тис. грн.	481	369	44	-437	-325
2.Чисельність працівників	63	60	58	-5	-2
3. Продуктивність праці	7,63	6,15	0,75	-6,87	-5,39
4. Трудомісткість продукції	0,13	0,16	1,31	1,18	1,15

Джерело: розраховано автором за даними фінансово-господарської звітності організації

ВСЕ 2023

Табл.2.3 містить економічні показники для трьох років (2020-2022) і відображає динаміку обсягу продукції, чисельності працівників, продуктивності праці та трудомісткості продукції. Здійснимо характеристику економічного аналізу цих показників.

З 2020 року до 2022 року обсяг продукції значно зменшився з 481 тис. грн. до 44 тис. грн. Відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить -437 тис. грн., що свідчить про значний спад.

Чисельність працівників також зменшилась з 63 осіб у 2020 році до 58 осіб у 2022 році. Відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить – 5 осіб., при порівнянні 2022 та 2021 років відбулось зменшення на 2 особи в кількості працівників організації.

Продуктивність праці суттєво зменшилась з 7,63 у 2020 році до 0,75 у 2022 році. Відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить -6,87, що вказує на значний спад продуктивності праці.

Трудомісткість продукції зросла з 0,13 у 2020 році до 1,31 у 2022 році. Відхилення у 2022 році в порівнянні з 2020 роком становить 1,18, що свідчить про значне зростання трудомісткості.

Загальний тренд у всіх показниках свідчить про негативну динаміку економічної діяльності підприємства. Суттєвий спад обсягу продукції та чисельності працівників вказує на можливі проблеми в господарській діяльності. Зниження продуктивності праці та зростання трудомісткості продукції можуть свідчити про неефективне використання ресурсів. Ці економічні показники вимагають уважного аналізу та прийняття заходів для вирішення можливих проблем у функціонуванні підприємства. На рис.2.3 зобразимо продуктивність праці і лінію тренду степеневу.

Коефіцієнт апроксимації R^2 дорівнює 0.69, що можна вважати досить високим. Зазвичай значення R^2 близьке до 1 свідчить про те, що лінія тренду (лінійна апроксимація) відносно точно пояснює зміни в

ВСЕІ 2023

даних. За допомогою цієї формули можна оцінити, як змінюється продуктивність праці у залежно від змін змінної x.

1,918

Показник в степеневій функції вказує на ступінь нелінійності взаємозв'язку. Чим вище цей показник, тим більша нелінійність у відносинах. Якщо X - це час, то можна інтерпретувати формулу як те, що продуктивність праці зростає не пропорційно з часом, але в певній ступеневій залежності від часу, що може вказувати на ефективність праці з плином часу. Загалом показник продуктивності праці у 2023 у 2024 роках буде в межах 0-1 тис грн на одного працівника.

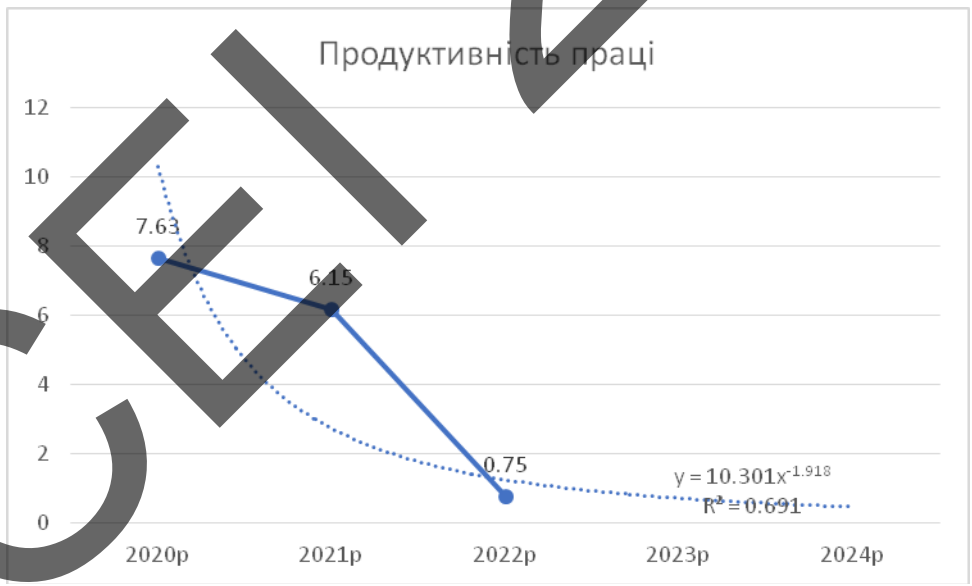


Рис. 2.3 Продуктивність праці в філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція у 2020 – 2022 роках

Тобто щодо ектенсивності використання трудових ресурсів за період з 2020-2022 рр організація має тенденцію до зменшення - це є

ВСЕІ 2023

негативним моментом у діяльності підприємства і свідчить не про досить вдалу кадрову політику організації.

Проаналізувавши фонд оплати праці працівників (рис.2.4) слід вказати, що витрати на оплату праці зменшились на 1141 тис.грн., але тут варто взяти до уваги, що кількість працівників зменшилась на 5 осіб, для детальнішої характеристики кадрової політики досліджуваної організації проведемо розрахунки середньомісячної заробітної плати, що припадає на 1 працівника:

$$С_{зп2020р} = 12014 / 63 /12 = 15,89 \text{ (тис.грн)}$$

$$С_{зп2021р} = 11892/ 60 /12 = 16,51 \text{ (тис.грн)}$$

$$С_{зп2022р} = 10873 / 58 /12 = 15,62 \text{ (тис.грн)}$$

Характеризуючи вказані показники, слід вказати, що маємо зниження середньомісячної заробітної плати, при порівнянні 2022 та 2020р зменшення склало 0,27 тис.грн., при порівнянні 2022 та 2021рр зменшення склало 0,89 тис.грн, вказане зменшення заробітної плати може бути пов’язане з внутрішньоорганізаційними змінами та не достатньо ефективною кадровою політикою

ВСЕ! 2023



Рис.2.4 Витрати на оплату праці працівників у філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція у 2020 – 2022 роках

Джерело: згруповано автором за даними організації

Для аналізу впливу продуктивності праці на обсяг реалізованої продукції у 2022 році використаємо метод абсолютних різниць, який полягає у визначені впливу кількісного та якісного показника на узагальнюючий.

Для визначення ступеня впливу зміни кількісного показника на відхилення за загальним показником потрібно різницю за кількісним показником помножити на планове значення якісного показника

Для того, щоб визначити вплив зміни якісного показника на відхилення за загальним, потрібно різницю за якісним показником помножити на фактичне значення кількісного показника.

Застосування прийому різниць для аналізу продуктивності праці в філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція», наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

ВСЕІ 2023

Розрахунок продуктивності праці в організації методом абсолютних різниць

Показники	2021р	2022р	Відхилення (- ,+)
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	60	58	-2
Продуктивність праці, тис. грн.	6,15	0,75	-5,4
Обсяг промислової продукції, тис. гри.	369	44	-325

Джерело: згруповано автором за даними підприємства

Загальним показником є обсяг промислової продукції. Відхилення за обсягом залежить від зміни середньоспискової чисельності працівників (кількісний показник) і середньорічного виробітку одного працівника (якісний показник).

Обчислимо вплив цих двох факторів:

Вплив зміни кількісного показника (середньоспискова чисельність працівників):

$-2 \cdot 6,15 = -12,3$ тис.грн

З зменшенням чисельності працівників обсяг промислової продукції зменшився на 12,3 тис. грн.. Отже зменшилась якість роботи працівників.

Вплив зміни якісного показника (середньорічний виробіток одного працівника):

$58 \cdot (-5,4) = -313,2$ тис. грн.

Із зменшенням середньорічного виробітку одного робітника на 5,4 тис. грн., обсяг промислової продукції збільшився на 313,2 тис грн.

Пофакторна перевірка: $-313,2 + (-12,3) = -325,5$

$44 – 369 = -325$

ВСЕІ 2023

Для підвищення ефективності діяльності філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція» рекомендується приділити більше уваги екстенсивним методам управління для поліпшення ситуації на підприємстві. Виходячи з проведених розрахунків, можна зробити висновок, що першочергово важливою має бути акцентуація уваги керівництва на підвищенні ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Екстенсивні методи управління для філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція» можуть включати різні підходи та стратегії, спрямовані на розширення діяльності та вдосконалення використання ресурсів, зокрема, це :

1. Розширення аудиторії:

Збільшення охоплення аудиторії шляхом розширення території виходу телепрограм.

Введення нових програм, спрямованих на різні сегменти глядачів.

2. Розвиток нових форматів контенту:

Впровадження інноваційних форматів програм та шоу.

Спроби створення унікального та привабливого контенту для аудиторії.

3. Партнерства та стратегічні співпраці:

Укладення партнерських угод з іншими медіа-компаніями для обміну контентом.

Співпраця з рекламодавцями та спонсорами для забезпечення додаткових фінансових ресурсів.

4. Використання нових технологій:

Впровадження передових технологій для покращення якості та ефективності трансляцій.

Розробка мобільних та цифрових платформ для залучення онлайн-аудиторії.

5. Маркетинг та брендинг:

ВСЕІ 2023

Здійснення ефективної маркетингової кампанії для просування нових програм та ідей.

Вдосконалення бренду та його позиціонування на ринку.

6. Глобальна експансія:

Розширення телерадіокомпанії на міжнародному рівні шляхом створення або участі в міжнародних медіа-проектах.

7. Аналіз та вдосконалення внутрішніх процесів:

Оптимізація внутрішніх операцій для забезпечення ефективного використання ресурсів.

Впровадження інноваційних технологій у внутрішній управлінський процес.

2.4 Аналіз кадрової політики в організації

Кадрова політика підприємства виявляється у таких документах, як колективний договір, внутрішні трудові правила, трудові угоди та корпоративна культура.

Стиль управління на підприємстві має виражений авторитарно-демократичний характер, що відзеркалюється в різних аспектах кадрової політики. Наприклад, керівником взято на себе відповідальність за набір та звільнення персоналу, а також за призначення на робочі посади.

Заступники керівника, керівники та фахівці в апараті управління, а також у структурних підрозділах організації призначаються керівником особисто.

Система оплати праці працівників на підприємстві включає в себе такі форми, як відрядна, погодинна та інші. Оплата праці здійснюється відповідно до тарифної системи, яка включає погодинні тарифні ставки для працівників, відрядні розцінки для відрядників і місячні посадові оклади для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

ВСЕІ 2023

Додаткові виплати визначаються шляхом спільного рішення обох сторін і оформлюються відповідним наказом. Серед різних видів додаткових виплат виділяють такі:

Доплата за збільшення обсягу робіт: визначається також за економією за тарифними ставками і окладами при нормативній чисельності працівників.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника: до 100% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника.

Доплата за роботу у важких і шкідливих умовах праці: 4, 8, 12% за звичайних умов і 16, 20, 24% за особливо шкідливих умов.

Доплата за інтенсивність праці: до 12% тарифної ставки (посадового окладу).

Доплата за роботу в вечірній час: 20% годинної тарифної ставки за кожну годину роботи в цей час.

Доплата за роботу в нічний час: 35% годинної тарифної ставки за кожну годину.

Доплата за використання дезінфікуючих та миючих засобів: до 12% місячної тарифної ставки (посадового окладу).

Доплата за керівництво практикою: 10% посадового окладу.

Доплата за ненормований робочий день водіям легкових автомобілів: до 25% встановленої місячної тарифної ставки.

Доплата для забезпечення мінімальної заробітної плати: до рівня мінімальної заробітної плати згідно Законодавчих та нормативних актів про заробітну плату в Україні.

Щодо заходів для мотивації працівників у телерадіокомпанії, акцент здебільшого робиться на використанні матеріальних стимулів, майже не використовуючи нематеріальні фактори мотивації. Наприклад, одним із найпоширеніших заходів є преміювання за досягнення результатів роботи, що реалізується у телерадіокомпанії. Цей захід спрямований на зниження витрат, економію різних матеріальних ресурсів та підвищення якості виконаної роботи. Максимальний розмір премії для трудового колективу чи

ВСЕІ 2023

окремого підрозділу встановлюється у розмірі 50% від їхнього фонду заробітної плати. Розмір премій та їхні умови виплати уточнюються враховуючи фінансові можливості компанії та інші фактори. Також наявна премія за показниками діджитал, що розподіляється між першими 5 філіями Національної телерадіокомпанія України по показниках діяльності.

Крім того, в телерадіокомпанії існують заохочення за успіхи в роботі, як, наприклад, публічні подяки та нагородження грамотою. Накази про заохочення видаються керівництвом, а нагороди вручаються працівникам на урочистих заходах. Інформація про заохочення також фіксується в трудовій книжці працівника.

Працівники, які успішно виконують свої обов'язки, можуть отримувати певні пільги і переваги у сфері соціально-культурного обслуговування, такі як путівки до санаторіїв і будинків відпочинку, а також можливості для кар'єрного росту.

Щодо питань дисципліни та порушень трудової дисципліни, у телерадіокомпанії можуть застосовуватися такі заходи стягнення, як догана та звільнення. Звільнення може мати місце у випадках серйозних порушень, таких як систематичне невиконання обов'язків чи прогул. Для інших порушень дисципліни застосовується лише догана.

Соціальна політика телерадіокомпанії включає різноманітні соціальні пільги, гарантії та страхування, а також забезпечення культурного та медичного обслуговування, оздоровлення та відпочинку працівників. Організація здійснює фінансову підтримку працівників у вигляді путівок на лікування та відпочинок, а також грошових компенсацій. Також передбачено матеріальну допомогу у випадках смерті працівника та його близьких родичів.

Такі важливі аспекти, як режим праці та відпочинку, регулюються колективним договором та дотримуються законодавства. Працівники отримують щорічну оплачувану відпустку, а також можливість скорочення тривалості робочого дня напередодні святкових та неробочих днів.

ВСЕ 2023

Спеціальні умови також передбачено для випадків народження дитини, вступу на військову службу, одруження та інших життєвих подій працівників. У табл.2.4 наведено показники навчання персоналу АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція» у 2020 -2022 рр.

У табл.2.4 наведені дані щодо кількості співробітників організації, як і пройшли навчання та підвищили кваліфікацію за різними видами навчання протягом трьох років (2020-2022). Зокрема, з таблиці ми можемо побачити, що:

- кількість співробітників, які пройшли внутрішнє навчання, зростала протягом трьох років (від 25 до 29 осіб).
- загальна кількість навчених співробітників з цього виду навчання від 2020 до 2022 року збільшилася на 6 осіб.
- кількість співробітників, які брали участь у семінарах в Україні, також зросла протягом трьох років (від 17 до 21 осіб).
- загальна кількість навчених співробітників з цього виду навчання збільшилася на 4 особи.
- кількість співробітників, які пройшли закордонне навчання, зросла на одну особу (від 2 до 3) протягом трьох років.
- загальна кількість співробітників, які проходили стажування, залишилася стабільною (4 особи).
- загалом, кількість навчених співробітників зросла на 13 осіб протягом трьох років (від 44 до 57).

Ці дані вказують на те, що АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція» у 2020 -2022 рр. прагне збільшувати рівень кваліфікації своїх співробітників через різні види навчання, зокрема через внутрішнє навчання та участь у семінарах.

Таблиця 2.5

Показники навчання персоналу АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція» у 2020 -2022 рр

ВСЕ 2023

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників, чол.		
	2020р	2021р	2022р	2020р	2021р	2022р
Внутрішнє навчання	25	27	29	21	26	31
Навчання на семінарах в Україні	17	18	21	17	17	20
Закордонне навчання	2	2	3	3	2	3
Стажування	4	3	4	3	2	3
Разом	48	50	57	44	47	57

Джерело: згруповано автором

Таким чином, телерадіокомпанія приділяє велику увагу розвитку свого персоналу та поліпшенню умов праці, визнаючи важливість корпоративної культури. Управління персоналом в компанії базується на стратегії навчання, яка дозволяє працівникам постійно підвищувати свою ефективність і просуватися по кар'єрних сходах. Телерадіокомпанія використовує різноманітні методи навчання для досягнення цілей, таких як доцільний відбір та розстановка персоналу, залучення необхідних фахівців, підготовка і перепідготовка співробітників, а також оцінка участі працівників у виконанні завдань компанії.

Характеризуючи дослідження в другому розділі роботи, слід вказати, що "Суспільне Вінниця" – український регіональний суспільний телеканал, що охоплює Вінницьку область. Мовлення каналу здійснюється цілодобово українською мовою, включаючи інформаційні, соціально-публіцистичні та культурно-мистецькі програми.

У 2022 році спостерігалася позитивна динаміка розвитку компанії порівняно з попередніми роками, яка відображається у фінансових

ВСЕІ 2023

показниках. Наприклад, значення власного капіталу стрімко зросло, але чистий дохід зменшився. Вартість основних засобів та чисельність персоналу також пройшли зміни. Оборотні кошти значно збільшилися, але собівартість продукції та чистий прибуток скоротилися. Рентабельність покращилась у порівнянні з минулими роками, хоча залишається на невисокому рівні.

Щодо трудових ресурсів, загальний аналіз вказує на зменшення загальної чисельності працівників з 63 осіб у 2020 році до 58 осіб у 2022 році. Втрати серед фахівців склали -3 особи, що становить 1,08% від загальної чисельності. Кількість службовців зменшилася на -1 особу, що представляє приблизно 0,8% втрат. Категорія робітників також показала втрату 1 особи або 1,5% від загальної кількості працівників, свідчачи про відсутність цієї групи працівників у 2021 та 2022 роках. Зазначені дані вказують на те, організації необхідно впроваджувати заходи для можливої оптимізації свого персоналу та внутрішніх змін в структурі трудових ресурсів.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ У ФІЛІЇ АТ «НАЦІОНАЛЬНА ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ УКРАЇНИ» ВІННИЦЬКА ДИРЕКЦІЯ»

3.1. Проєкт автоматизації служби управління персоналом в організації

Для філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" варто застосовувати інформаційні системи для автоматизації управління персоналом всередині свого підприємства.

Зазвичай ці системи відомі як системи управління людськими ресурсами (HRMS). У найширшому варіанті, ці системи охоплюють всі рівні управління підприємством, включаючи операційний, тактичний та стратегічний, і функціонально включають кадровий облік, розрахунки з персоналом, а також систему управління трудовими ресурсами.

Ці інформаційні системи включають в себе модулі для різних аспектів управління персоналом, такі як найм та підбір персоналу, оцінка, навчання, розвиток та мотивація. Усі програмні продукти, які використовуються сучасними HR-менеджерами, можна класифікувати як інформаційно-довідкові системи, програми для автоматизації конкретних завдань кадрової служби, модулі в комплексних програмах для автоматизації підприємства та спеціалізовані комплексні системи.

Програмні продукти для автоматизації окремих функціональних завдань, такі як облік кадрів, розрахунок заробітної плати, найм персоналу, атестація, тестування, управління компенсаційним пакетом, оцінювання, навчання, розвиток та мотивація персоналу, є завершеними продуктами, призначеними для локального використання на невеликих підприємствах для вирішення обліково-звітних завдань у конфігурації "Персонал–Зарплата"[35].

На сучасний момент спеціалізовані комплексні системи управління людськими ресурсами (HRM) включають в себе широкий спектр функціоналів для оптимізації роботи відділу персоналу. Ці системи охоплюють такі аспекти, як організаційний менеджмент, кадровий облік, обіг документів, табельний облік, розрахунок заробітної плати, звітність, управління компенсаційним пакетом, планування людських ресурсів, фонд оплати праці, управління компетенціями, оцінка персоналу, мотивація, навчання, електронне навчання, підбір персоналу, управління кадровим резервом, HR-портал, інформаційне самообслуговування та аналітика з питань персоналу [34].

Ці спеціалізовані системи є ключовими стратегічними інструментами для розвитку відділу кадрів, призначеними для тривалого використання

ВСЕ 2023

протягом численних років. Програми комплексної автоматизації, які належать до класу ERP або мають близькі характеристики, являють собою найвисокорозвиненіші та складні засоби автоматизації діяльності підприємства. Функціональні вимоги до HR-модулів цих програм не відрізняються від вимог до спеціалізованих комплексних систем управління людськими ресурсами [35].

Незважаючи на те, що інтегровані модулі мають свої переваги, їм також властиві певні недоліки. Однією із очевидних переваг є повна інтеграція з іншими системами управління, такими як фінансова, комерційна, виробнича і т. д. Проте висока ступінь автономії інформації та процесів управління персоналом може значно зменшити цінність цієї переваги. Серед недоліків можна визначити тривалий термін впровадження системи, що може тривати декілька років, високі витрати на володіння системою (вартість програмного забезпечення, впровадження, експлуатації та технічної підтримки), а також залежність від впровадження системи в інших відділах підприємства [35].

У зв’язку з цим вважаємо, однією з подальших задач у розвитку інформаційного забезпечення філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" є створення та впровадження вітчизняних рішень, для використання програм для автоматизації управління персоналом, кадрової роботи та підбору персоналу приносить численні переваги для різних рівнів відповідальності працівників. Керівники вищого рангу отримають інформаційну підтримку для прийняття рішень та управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат. Для керівників фінансових служб важливо визначати політику з оплати праці та контролювати бюджет для утримання персоналу. Лінійні керівники отримують інструменти для планування та контролю над графіками роботи. А співробітники кадрової служби отримують автоматизовані інструменти для ведення обліку, формування звітів та контролю основних показників персоналу [34].

ВСЕ 2023

Необхідність в програмі, що спеціалізується на автоматизації кадрової роботи підприємства, і враховує високу якість та ефективність, а також українську специфіку управління, знаходить свою відповідність у продукті PersonPro 2.0 від компанії АМИ-Україна. Ця програма швидко та ефективно розв'язує завдання автоматизованого обліку персоналу в українських підприємствах, відповідаючи всім вище зазначеним вимогам.

Сучасна версія PersonPro 2.0 пропонує дві варіанти: базову та SQL. PersonPro 2.0 Базова призначена для використання на одному комп'ютері і є адаптованою для малих та середніх підприємств. PersonPro 2.0 SQL функціонує в мережному режимі і потребує сервера баз даних (SQL-сервер). Ця версія передбачає багатокористувацький режим і має додаткові можливості з адміністрування користувачів та управління їх правами [34].

Вибір цієї програми обгрунтовується декількома важливими перевагами. По-перше, PersonPro 2.0 була розроблена виключно для відділу кадрів, тому всі завдання розв'язуються з позицій фахівця у сфері кадрів, що відрізняється від інших програм. По-друге, вона спеціально адаптована для використання на українських підприємствах. По-третє, вона володіє кращим співвідношенням "ціна/якість" на українському ринку інформаційних технологій на сьогоднішній день [34].

Таким чином, щоб поліпшити управління персоналом у філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України, необхідно провести суттєві зміни у роботі служби управління персоналом та розглядати можливість впровадження сучасних інформаційних систем. Це допоможе вирішити ключові проблеми в управлінні персоналом та зробить організацію більш ефективною та конкурентоспроможною.

3.2. Сучасний стан та заходи по удосконаленню охорони праці в організації

ВСЕ 2023

Охорона праці у філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" передбачає застосування методів управління системою охорони праці на виробництві, економічне стимулювання заходів щодо створення безпечних умов праці персоналу, методики розслідування нещасних випадків, професійних захворювань та виробничих аварій, значення гігієни, санітарії, технічної безпеки у тому числі електробезпеки і пожежної безпеки для збереження здоров'я, життя і працездатності людини у процесі виробництва.

Керівник філії та відповідальні особи постійно здійснюють моніторинг гігієнічних параметрів (норм) у приміщеннях, на робочому місці, вимоги щодо безпеки робочого місця, заходи і засоби щодо попередження дії на людину шкідливих і небезпечних факторів виробництва [33].

Важливість і необхідність розуміння суті і задач охоронного значення особливо підкреслюється в Конституції України (статті 3,27,43,49), Законі України «Про охорону праці» 1992 року (з доповненнями та змінами), Постановах уряду тощо. Актуальність усіх цих заходів – нагальна: в Україні рівень нещасних випадків на виробництві зі смертними наслідками вищий, ніж у інших Європейських країнах.

Законодавством України про охорону праці регламентуються управління і організація охорони праці. На рівні управління вирішуються такі основні задачі:

навчання безпечним методам праці;

забезпечення безпеки на робочих місцях;

забезпечення належного утримання приміщень і споруд;

створення належних санітарно-гігієнічних умов праці;

забезпечення працівників засобами індивідуального і колективного захисту (ЗІЗ і ЗКЗ);

організація лікувально-профілактичного обслуговування працівників;

здійснення професійного добору працівників.

ВСЕ 2023

Закон визначає при цьому і відповідні економічні методи забезпечення цих задач:

фінансування охорони праці;

застосування матеріальних і моральних стимулів охорони праці;

відшкодування підприємствам і працюючим збитків, завданих порушенням вимог щодо охорони праці;

відшкодування працюючим моральної шкоди завданої порушенням вимог щодо охорони праці.

Головні нормативні акти з охорони праці, які використовують в телерадіокомпанії, включають:

- положення про систему управління охороною праці на території філії;
- положення про службу охорони праці на філії телерадіокомпанії;
- положення про проведення навчання, інструктажу та перевірку знань працівників щодо охорони праці;
- положення про організацію та проведення первинного та повторного інструктажу, а також пожежно-технічного мінімуму;
- положення про організацію попереднього та періодичного медичного огляду працівників;
- положення про санітарний стан на території філії;
- інструкції з охорони праці для працюючих за конкретними професіями і видами робіт;
- інструкції з питань пожежної безпеки;
- перелік робіт на території філії, що мають підвищений ризик;
- накази щодо порядку забезпечення працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) [33].

Директор філії телерадіокомпанії, як роботодавець, має право затверджувати ці та інші нормативні акти відповідним наказом.

Результати дослідження метеорологічних умов, освітленості приміщення та шуму в у філії "Вінницької дирекції" Акціонерного

ВСЕ 2023

товариства "Національна телерадіокомпанія України" подамо в табл..3.1, порівнявши їх з встановленими нормативами.

Таблиця 3.1

Результати досліджень метнорологічних умов

№	*Назва фактору, одиниця вимірювання*	*Рівень фактора*		*Тривалість дії фактора за зміну, год.*
		реально	*Норматив*	
1	2	3	4	5
1.	Метеорологічні умови у приміщенні:			
	а) температура, С	2	23-25	8
	б) відносна вологість, %	45	40-60	8
	в) швидкість руху повітря, м/с	0,2	0,2-0,5	8
2.	Освітленість в приміщенні:			
	а) природна (бічна, одно- чи двостороння), %	Природна (вдень)	>10	5
	б) штучна (загальна, комбінована), вид світильників і лампи, рівень освітленості	Комбінована (за потреби) Лампи люмінісцентні	>10 для комбінованого освітлення	3
3.	Шум (Гц, дБ)	80 дБ	85	8
4.	Інші шкідливі фактори виробництва (випромінювання, загазованість та запиленість повітря, вібрація)	-	Відсуні	-

Джерело: згруповано автором

Зазначені параметри метеорологічних умов, освітленості та шуму перебувають у межах нормативів, що відповідає вимогам безпеки та комфорту працівників. Інші шкідливі фактори, такі як вібрації та запиленість, відсутні, сприяючи забезпеченню безпеки праці та здоров'я працівників.

Для удосконалення системи охорони праці необхідно враховувати такі аспекти:

- підтримка оптимальних норм мікроклімату в приміщеннях філії;
- контроль за рівнем пилу та його відповідні норми на робочих місцях;
- забезпечення належного освітлення робочих приміщень;
- захист від електромагнітних полів;
- організація санітарно-гігієнічних заходів;

ВСЕЦ 2023

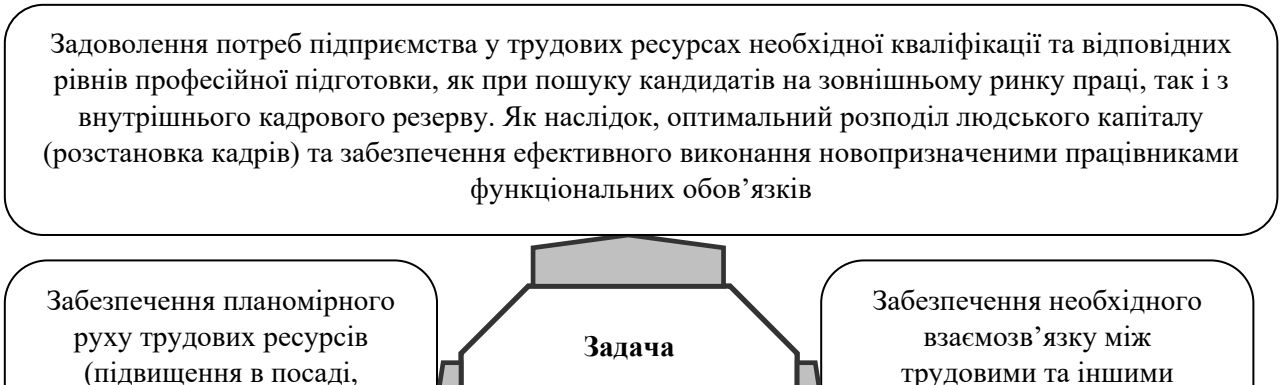
- електробезпека;
- пожежна безпека;
- безпека у відрядженнях для працівників тощо.

Умови праці визначаються сукупністю факторів зовнішнього середовища, які впливають на здоров'я та працездатність працівників у процесі виконання роботи. Ці умови формуються під впливом виробничих, санітарно-гігієнічних, факторів безпеки, інженерно-психологічних, естетичних та соціальних факторів.

3.3 Оптимізація системи управління кадровою політикою організації

Однією з передумов успішного економічного розвитку сучасних підприємств є раціональний розподіл та використання трудових ресурсів, якими вони володіють. Цього можна досягти постановкою і вирішенням оптимізаційних задач, спрямованих, зокрема, на більш оптимальне розміщення кадрів, яке б дозволило використати наявні інтелектуальні ресурси і трудовий потенціал працівників з максимальною для підприємства корисністю та з метою підвищення якості корпоративного управління. У зв’язку із зазначеним вважаємо за доцільне звернутись до класичних задач комбінаторної оптимізації (лінійного програмування) – задач про призначення як одного з можливих методів оптимізації трудових ресурсів [43].

З рис. 3.1 бачимо, що задачі про призначення, в першу чергу, пов’язані з процесами розподілу трудових ресурсів (підсистема відбору і розстановки кадрів, рух персоналу), а вже потім здійснюють вплив на процеси його формування і використання.



ВСЕ 2023

Рис. 3.1. Переваги побудови математичних моделей задач про призначення з метою оптимізації розподілу та використання трудових ресурсів підприємства

Джерело: [43] удосконалено автором

Розглянемо практичну кадрову ситуацію, що має місце у досліджуваній організації. У її підрозділах станом на початок першого кварталу 2024 року є шість вакантних посад: редактор групи творчих програм радіо, провідні інженери у трьох відділах , фахівець з реклами, кореспондент.

Філія "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" володіє внутрішнім кадровим потенціалом, що дозволяє задовольнити потреби в персоналі за допомогою власних резервів. З цією метою ми пропонуємо створити математичну модель для оптимізації процесу призначення. Ця стратегія кадрової політики спрямована на поліпшення в різних напрямках:

1. Економія рекрутингових витрат: Оптимізація витрат на формування людського капіталу шляхом зменшення залучення зовнішніх робочих ресурсів.

2. Реалізація кар’єрного просування: Успішна реалізація планів кар'єрного росту для шести претендентів, що сприятиме вищому рівню

ВСЕІ 2023

розвитку людського капіталу через розвиток нових компетенцій у резерві-кандидатах.

3. Оптимальне розміщення кадрів: Призначення на посади кандидатів, які оптимально відповідають рівню їхньої професійної підготовки, інтелектуальним і особистим здібностям.

4. Підвищення ефективності кадрової політики: Створення команди кандидатів з високим професійним рейтингом на обрані посади, які ми визначили як цільову функцію для подальшого підвищення якості кадрової політики.

Необхідно здійснити призначення на шість вакантних посад Філія "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" так, щоб виробнича доцільність була максимальною. Оскільки компанія може виділити на ці цілі шість внутрішніх кандидатів (на початок 2024 року в кадровому резерві перебувало майже 12% співробітників), то задача буде збалансованою, тобто кожний кандидат призначається на одну посаду і, відповідно, кожна посада має бути зайнята тільки одним кандидатом.

Менеджер філії, керівники окремих виробничих підрозділів, керівник відділу кадрів філії визначились з кандидатурами та оцінили рівень їх відповідності (за професійними і персональними характеристиками, діловими якостями, авторитетом в колективі, стажем роботи, в тому числі за професією, тощо) кожній з відкритих вакансій. Результати такої оцінки зведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рейтинг (бальна оцінка) відповідності кандидатів на посади

Вакантні посади	Кандидати з внутрішнього кадрового резерву					
	Дищенко Олександр	Марпей Семен	Панасенко Олег	Чуприна Олександр	Касенко Сергій	Петришин Олег

ВСЕ 2023

Редактор групи творчих програм радіо	44	55	48	24	37	29
Провідний інженер відділу №1	22	51	40	14	18	30
Провідний інженер відділу №2	12	31	27	31	29	42
Провідний інженер відділу №3	25	16	48	39	12	52
Кореспондент	61	18	23	31	20	33
Фахівець з реклами	59	23	41	16	27	50

Джерело: згруповано автором за даними експертів

В даному випадку, цільовою функцією в задачі призначення є досягнення максимальної ефективності, яка визначається сумарною бальною оцінкою відповідності утвореної команди кандидатів. Таким чином, головною метою є підвищення якості кадрової політики та розвиток людського капіталу через утворення оптимальної та добре взаємодіючої команди професіоналів.

$$\sum_{i=1}^{n}\sum_{j=1}^{n} c_{ij} x_{ij} \rightarrow MAX\ , \qquad (3.1)$$

де i – відповідний кандидат (i = 1, …, n), j – відповідна посада (j = 1, …, n),

n – кількість посад (кандидатів),

c_{ij} – бальна оцінка відповідності і-го кандидата j-й посаді.

Змоделюємо обмеження щодо призначення кожного кандидата тільки на одну посаду:

$$\sum_{j=1}^{n} x_{ij} = 1;\ \ i = \overline{1,n.} \qquad (3.2)$$

ВСЕІ 2023

Обмеження, що гарантуватимуть призначення на певну посаду лише одного кандидата:

$$\sum_{i=1}^{n} x_{ij} = 1; \quad j = \overline{1,n}; \tag{3.3}$$

$$x_{ij} = \{0,1\} \ (i, j = \overline{1,n}), \tag{3.4}$$

де x_{ij} – шукана змінна (призначення або непризначення на посаду), щодо значень якої також поставимо обмеження типу:

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \textit{якщо } i-\textit{й кандидат призначається на } j-\textit{ту посаду} \\ 0, & \textit{у протилежному випадку}. \end{cases} \tag{3.5}$$

В надбудові Solver програми Excel здійснимо аналітичні дії з матрицею доцільності призначення (табл. 3.1 – її модифікована форма) при заданій цільовій функції та обмеженнях. Результати проведеної оптимізації представимо в табл. 3.2. У такий спосіб нами отримано найбільш оптимальний (за професійним рейтингом сформованої команди) варіант розстановки кадрів досліджуваного підприємства.

Введення до складу інформаційної системи управління персоналом Філія "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" процедур розв’язання задач про призначення дозволить керівництву підвищити якість та ефективність управлінських рішень стосовно розподілу та використання його кадрового потенціалу, створивши високопродуктивний, професійний та максимально відповідний виробничим цілям трудовий колектив.

Таблиця 3.2

Оптимальна розстановка кадрів (розподіл людського капіталу)

ВСЕІ 2023

філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України"

Вакантні посади	Кандидати з внутрішнього кадрового резерву					
	Дищенко Олександр	Марпей Семен	Панасенко Олег	Чуприна Олександр	Касенко Сергій	Петришин Олег
Редактор групи творчих програм радіо						
Провідний інженер відділу №1						
Провідний інженер відділу №2						
Провідний інженер відділу №3						
Кореспондент						
Фахівець з реклами						
Максимально можливий професійний рейтинг кандидатів	278 балів					

Джерело: складено автором

Призначення кандидатів на вакантні посади, як внутрішніх, так і зовнішніх, часто вимагає додаткових витрат, зокрема, на їх професійну перепідготовку або підвищення кваліфікації. Однак, завдяки побудові математичної моделі задачі призначення та її вирішенню, компанії можуть отримати обґрунтований план щодо підвищення рівня професійної підготовки кандидатів та відповідних витрат на навчання. Це, в свою чергу, надає можливість оптимізувати інвестиції в інтелектуальну складову людського капіталу. Цей підхід відповідає завданням даного розділу дипломної роботи і вимагає подальшого дослідження.

За даними відділу кадрів філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" новопризначені фахівці проходять обов'язкові курси підвищення кваліфікації, як правило, без відриву від виробництва. За діючими договорами з інститутами підвищення кваліфікації вартість курсу на одну особу (з урахуванням невеликого розміру

ВСЕ 2023

групи осіб, що навчаються, виїздом інститутських викладачів на підприємство, та середньою тривалістю навчання 20 годин) становитиме приблизно 3200 грн., а у розрахунку на шість осіб, що навчатимуться, – 19200 грн.

Внаслідок підвищення кваліфікації новопризначених працівників, тобто планових інвестицій в трудові ресурси для удосконалення кадрової політики організація прогнозує приріст чистого доходу. Для того, щоб встановити імовірний розмір такого приросту, було сформовано групу працівників філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" (керівники основних структурних підрозділів, співробітники відділу кадрів та менеджер і спеціалісти з напрямку фінансово-господарських питань), та отримано щодо цього їх оцінку.

Наступний етап аналізу - це розрахунок коефіцієнт варіації, з допомогою якого здійснюється перевірка ступеня узгодженості думок експертів:

$$c.v = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\ \%, \tag{3.6}$$

де $\bar{x}$ – середнє значення показника; σ – середньоквадратичне відхилення показника, яке, у свою чергу, розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n}}, \tag{3.7}$$

де n – обсяг вибіркової сукупності.

Оперуючи формулами 3.6-3.7, здійснимо відповідні розрахунки:

ВСЕІ 2023

$$\sigma = \sqrt{\frac{0{,}0013 + 0{,}0012 + 0{,}0006 + 0 + 0{,}0007 + 0{,}0029 + 0{,}0021}{7}} = 0{,}04$$

$$c.v = \frac{0{,}04}{0{,}19} \cdot 100\,\% = 19{,}1\%$$

Прогнозований приріст чистого доходу від реалізації продукції з табл. 3.3 можна використовувати у подальших аналітичних процедурах, оскільки думки опитаних експертів є однорідними (коефіцієнт варіації не перевищує гранично допустимого оптимуму в 33%).

Таблиця 3.3

Експертна і статистична оцінка приросту чистого доходу філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" внаслідок інвестицій в трудові ресурси

Показники	Експерти						
	1	2	3	4	5	6	7
Зміна чистого доходу від реалізації продукції (% приросту)	0,15	0,22	0,21	0,18	0,16	0,24	0,14
Середнє значення чистого доходу	0,19						
Відхилення приросту чистого доходу від середнього значення	-0,04	0,03	0,02	-0,01	-0,03	0,05	-0,05
Квадрат відхилення приросту чистого доходу від середнього значення	0,0013	0,0012	0,0006	0,0000	0,0007	0,0029	0,0021

Встановимо, який же у кінцевому підсумку приріст чистого доходу очікується. Для цього розташуємо оцінки всіх експертів з табл. 3.3 у зростаючому порядку, визначимо серед них мінімальне, середнє та мінімальне значення, що відповідають песимістичному, вірогідному та оптимістичному прогнозам, і знайдемо шукану величину (рис. 3.2).

Прогнозовані прирости чистого доходу від реалізації продукції всіх експертів

ВСЕІ 2023

$(\Delta ЧД_i)$ в порядку зростання						
0,14	0,15	0,16	0,18	0,21	0,22	0,24
Прогноз песимістичний – П		Прогноз вірогідний – В			Прогноз оптимістичний – О	

Очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$\Delta ЧД = \frac{П + 4 \cdot В + О}{6}$$

$$\Delta ЧД = \frac{0{,}14 + 4 \cdot 0{,}18 + 0{,}24}{6} = 0{,}18\%$$

Рис. 3.2. Очікуваний приріст чистого доходу від реалізації продукції філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України внаслідок інвестицій в трудові ресурси

Очікуваний приріст чистого доходу філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України становить 18%, що впливатиме на ключові показники його діяльності в проєктному періоді. У табл.3.4 наведено зміну економічних показників діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства «Національна телерадіокомпанія України» внаслідок запропонованих оптимізаційних заходів.

Так, на 0,18 зросте розмір змінних, а отже, і повних витрат підприємства. До складу останніх також включають планові витрати на підвищення кваліфікації новопризначених працівників в сумі 19,2 тис. грн. Аналогічного приросту зазнає показник продуктивності праці, а чистий прибуток на одного працівника збільшиться на 0,62 тис.грн порівняно з 2022 роком, тобто спостерігаємо сприятливу ситуацію, коли внаслідок запропонованих в роботі заходів ефективність кадрової політики, що є в наявності у товариства, має позитивну динаміку. Максимального приросту досягне один з ключових економічних показників підприємства – прибуток від основної діяльності (від реалізації продукції) збільшиться на 36 тис. грн. Як бачимо, у відносному вираженні зростання ключових показників результативності є несуттєвим, але враховуючи масштаби діяльності філії "Вінницької дирекції" Акціонерного

ВСЕ 2023

товариства «Національна телерадіокомпанія України» в еквіваленті національної валюти, це відчутні суми.

Таблиця 3.4

Зміна економічних показників діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства «Національна телерадіокомпанія України» внаслідок запропонованих оптимізаційних заходів

(тис. грн.)

Показники	2022 рік	Абсолютне відхилення	Проектний період	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	44	44·0,18 = 7,92	51,92	+18
Постійні витрати	1747	0	1747	0
Змінні витрати	9905	9905·0,18 = 1782,9	11687,9	+18
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	11652	19,2	11671,2	0,1
Середньооблікова чисельність працівників	58	0	58	0
Продуктивність праці	0,75	0,14	0,89	+18
Рентабельність реалізованої продукції, %	1,71	0,07	1,78	+4,1
Чистий прибуток	200	36	236	+18
Чистий прибуток на одного працівника	3,44	0,62	4,06	+18

Оскільки удосконалення кадрової політики (витрати на підвищення кваліфікації новопризначених працівників) розглядається як інвестиції, то щодо них можна апробувати традиційну методику оцінки ефективності інвестиційних проєктів і, відповідно, визначити інвестиційну привабливість запропонованих заходів.

ВСЕ 2023

Капітальні витрати (вважатимемо їх початковими інвестиціями) на їх проведення візьмемо на рівні 4% від 80% приросту змінних витрат, що плануються:

$$ПІ = 0,04 \cdot 0,8 \cdot 1782,9 = 57,05 \text{ (тис.грн)}$$

Додатковий чистий прибуток (ΔЧПР) прирівнюється до величини чистого генерованого грошового потоку (ЧГП) і дорівнює 36 тис. грн.

У фінансовій практиці грошові потоки за проектом дисконтують. Ставку дисконту беруть на рівні ставки рефінансування Національного банку України, що у нашому випадку складе 16%. Коефіцієнти дисконтування обчислимо на три роки життєвого циклу проекту (взято орієнтовно з урахуванням короткостроковості кредитування, що планується):

1 рік: $\alpha_1 = \frac{1}{1 + 0,16} = 0,86$

2 рік: $\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,16)^2} = 1,34$

3 рік: $\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0,16)^3} = 1,56$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за життєвий цикл проекту, розраховується за формулою:

$$\sum_{i=1}^{n} НВ_i = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) \qquad (3.8)$$

$(x + a)^n =$

$$\sum_{i=1}^{n} НВi = 36 \cdot (0,86 + 1,34 + 1,56) = 135,36 \text{ (тис.грн)}$$

ВСЕІ 2023

Чиста нинішня вартість за проектом інвестування коштів в людський капітал:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^{N} НВ_i - ПІ \quad (3.9)$$

ЧНВ = 135,36 – 57,05 = 78,31 (тис.грн)

Обчислимо планові показники результативності за інвестиційним проектом:

1. індекс дохідності:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} \quad (3.10)$$

$$ІД = \frac{78,31}{57,05} = 1,37 > 0$$

2. індекс прибутковості складатиме:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^{n} НВ_i}{ПІ} \quad (3.11)$$

$$ІП = \frac{135,36}{57,05} = 2,37 > 0$$

Дисконтований період окупності інвестицій в розвиток трудових ресурсів підприємства триватиме:

$$ПО = \frac{ПІ}{\sum_{i=1}^{n} НВ_i \div 3} \quad (3.12)$$

$$ПО = \frac{57,05}{135,36 \div 3} = 1,26 \text{ (року)}$$

ВСЕІ 2023

Підсумуємо результати отриманих розрахунків. Оцінка ефективності реалізації проекту інвестування коштів філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства «Національна телерадіокомпанія України» в розвиток його трудових ресурсів і в удосконалення кадрової політики (підвищення кваліфікації новопризначених кадрів) підтвердила його економічну доцільність та фінансову вигоду. Термін повернення початкових інвестицій є прийнятним і становить 1 рік і 3 місяці.

Таким чином підсумовуючи третій розділ слід зазначити, що одним з ключових завдань у розвитку інформаційного забезпечення філії "Вінницької дирекції" Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" є створення та впровадження вітчизняних рішень для автоматизації управління персоналом, кадрової роботи та підбору персоналу. Це надасть численні переваги на різних рівнях відповідальності працівників. Вищі керівники зможуть отримати інформаційну підтримку для прийняття рішень та ефективного управління персоналом, що сприятиме підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Для фінансових керівників буде важливим визначати політику оплати праці та контролювати бюджет для утримання персоналу. Лінійні керівники отримають інструменти для ефективного планування та контролю за графіками роботи. Співробітники відділу кадрів отримають автоматизовані інструменти для ведення обліку, формування звітів та контролю за основними показниками персоналу .

Потреба в програмному забезпеченні, спеціалізованому на автоматизації кадрової роботи підприємства, із врахуванням високої якості та ефективності, а також української специфіки управління, відповідатиме продуктом PersonPro 2.0 від компанії АМИ-Україна. Це програмне рішення швидко та ефективно вирішує завдання автоматизованого обліку персоналу в українських підприємствах, відповідаючи всім вище зазначеним вимогам.

ВСЕ 2023

На підставі проведених оптимізаційних дій щодо кадрової політики та трудових ресурсів (задача про призначення та обґрунтування доцільності інвестування коштів в його розвиток) компанія отримає достовірну та стратегічно важливу інформацію, оперуючи якою вона зможе істотно підвищити якість кадрової політики в цілому.

ВСЕІ 2023

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження процесу управління кадровою політикою філії АТ «Національна телерадіокомпанія України» Вінницька дирекція». можна зробити наступні висновки:

1. Кадрова політика в організації виступає як важливий стратегічний інструмент управління персоналом. Це складна система принципів, ідей і стандартів, які визначають загальні принципи кадрової діяльності. Основним завданням кадрової політики є визначення стратегічних напрямків управління персоналом та встановлення стандартів для кадрових процесів. В залежності від рівня відкритості організації перед зовнішнім середовищем розрізняють відкриту та закриту кадрову політику. Кадрова політика формулює загальний напрям та основи управління персоналом, дотримуючись вимог трудового законодавства та ринку праці.

2. Система кадрової політики повинна взаємодіяти з загальною системою управління та стратегічним плануванням організації. Зі структурної точки зору, вона складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем:

Методологічна підсистема: визначає принципи і методи управління персоналом.

Функціональна підсистема: включає функції та завдання управління персоналом.

Організаційна підсистема: представлена суб'єктами управління (керівники на всіх рівнях, кадрова служба, фахівці з кадрової роботи) і об'єктами управління (персонал у складі різних підрозділів підприємства).

Підсистема комплексного забезпечення: включає правове, нормативно-методичне, інформаційне, кадрове та діловиробниче забезпечення.

ВСЕІ 2023

3. Економічну ефективність управління персоналом можна оцінити через аналіз продуктивності управлінської системи, рівень технічного рівня управлінської праці, кваліфікації працівників та оперативності керівництва. Економічна ефективність системи може бути визначена за допомогою питомих витрат на функціонування, розрахованих на одиницю продукції або на одиницю витрат праці.

Критерії економічної ефективності кадрової політики включають такі аспекти, як термін окупності витрат, збільшення доходів, мінімізація поточних витрат, максимізація прибутку та оптимізація витрат на виробництво продукції, враховуючи витрати на робочу силу та інші.

Методи оцінки кадрової політики організації включають такі підходи, як система набору персоналу, аналіз джерел набору персоналу, відбір кадрів, система адаптації персоналу, мотивація персоналу, система навчання та розвитку кадрів, тестування та оцінка роботи персоналу, планування кар'єри, а також вивчення задоволеності та лояльності працівників через проведення опитувань та аналіз документів.

4.У філії АТ "Національна телерадіокомпанія України" "Вінницька дирекція" лінійна структура управління, яка є надзвичайно чіткою ієрархією та ланцюжком керівництва. У 2022 році компанія виявляла нестійку тенденцію у розвитку порівняно з попередніми роками, що відображається в ряді фінансових показників. Зокрема, значення власного капіталу стрімко зросло, чистий дохід зменшився, вартість основних засобів та чисельність персоналу зазнали змін. Оборотні кошти значно збільшились, а собівартість продукції та чистий прибуток піддалися зменшенню. Рентабельність покращилась у порівнянні з минулими роками, але все ще залишається невисокою.

5. Загальний аналіз трудових ресурсів в організації вказує, що загальна чисельність працівників відзначилася зменшенням з 63 осіб у 2020 році до 58 осіб у 2022 році, розглядаючи фахівців, втрати за цей період становлять -3 особи, що є втратою 1,08% від загальної чисельності

ВСЕ 2023

працівників. Кількість службовців також зменшилася на -1 особу, представляючи майже 0,8% втрат від загальної чисельності. У категорії робітників відзначається втрата 1 особи або 1,5% від загальної кількості працівників, що свідчить про відсутність цієї групи працівників у 2021 та 2022 роках. Ці дані свідчать про те, що організація вживає заходи щодо можливої оптимізації свого персоналу та визначає внутрішні зміни в структурі робочих ресурсів.

6. Проаналізувавши показники ефективності використання трудових ресурсів організації слід вказати, що чисельність працівників відзначилася зменшенням у 2022 році, засвідчуючи про рекомендовану потребу в перегляді кадрової політики, продуктивність праці виявила різке зменшення, що може свідчити про неефективність робочих процесів або несприятливі зміни в організації праці. Трудомісткість продукції суттєво зросла в 2022 році, що може вказувати на збільшення трудових витрат та потребу у вдосконаленні виробничих процесів. Зниження середньомісячної заробітної плати вказує на можливі проблеми в кадровій політиці та внутрішньоорганізаційних змінах, які можуть потребувати уваги та коригувань для забезпечення стійкості та ефективності діяльності компанії.

7. Аналіз показників навчання персоналу Акціонерного товариства "Національна телерадіокомпанія України" Вінницької дирекції за період з 2020 по 2022 роки вказує на позитивні тенденції в розвитку кадрового потенціалу. За цей період спостерігається збільшення кількості співробітників, які проходять внутрішнє навчання та беруть участь у семінарах в Україні. Навчання за кордоном та стажування також залишаються актуальними, демонструючи бажання компанії розширювати горизонти знань свого персоналу. Загальна кількість навчених співробітників зросла, що свідчить про постійний інтерес та зобов'язання організації щодо підвищення кваліфікації свого персоналу.

8. Запропонована система оцінки ефективності інвестицій у вдосконалення кадрової політики (з допомогою лінійного програмування)

ВСЕ 2023

демонструє фінансову обґрунтованість та стратегічну перевагу від здійснення заходів щодо підвищення кваліфікації новопризначених працівників. Враховуючи капітальні витрати, дисконтовані грошові потоки та інші фінансові показники, обчислені за визначеними методиками, отримана чиста нинішня вартість виявилася позитивною, становлячи 78,31 тис. грн. Індекси доходності та прибутковості свідчать про перевагу проекту, а дисконтований період окупності інвестицій дозволяє очікувати повернення витрат за рік і три місяці.

Ці розрахунки дозволяють зробити висновок про ефективність інвестування в розвиток трудових ресурсів підприємства та підвищення кваліфікації персоналу. Систематична реалізація цього проєкту має потенціал призвести до позитивного впливу на фінансовий стан компанії та її загальний успіх на ринку.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Авєріна О. І. Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад. *Нова парадигма.* 2023. Вип. 115. С. 3-11.
2. Андронов В. А., Крюков О. І., Шведун В. О. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль І. Х. : НУЦЗУ, 2016. 46 с
3. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2018. 237 с.
4. Білявський В., Шуліковська К. основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації,* 2022 (25), С.33-40.
5. Богатирьов А. М., Столярська К. М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2012. Вип. 2. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_2_6 (дата звернення: 10.01.2024)
6. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства *Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту :* наук. журн. 2019. Т. 1. № 10. С. 40–51.
7. Бєляєва Н. С. Поняття та елементи системи проведення кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. *Наука, технології, інновації.* 2020. № 1. С. 9-15.
8. Бєляєва Н. С. Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз діяльності компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28(1). С. 36-41.

ВСЕ 2023

9. Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іванникова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління розвитком людських ресурсів: моногр. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2016. 317 с.

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

11. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2020. № 35.

12. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 1(1). С. 121-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)__20 (дата звернення: 15.01.2024)

13. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету.* Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.

14. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економіка». 2021. Вип. 41. С. 22–26.

15. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Серія «Економіка, організація і управління підприємством». 2014. № 1. С. 148–155.

16. Дороніна О. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 15-20

ВСЕ 2023

17. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2018. № 4 (52). С. 231–238.

18. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. *Економіка розвитку.* 2017. № 1 (61). С. 114 – 117.

19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

20. Ємельянова, А. О., О. В. Зелінська. "Побудова графічної моделі задач лінійного програмування." *Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень* 2021 №5 С.84-87.

21. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка.* 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6575 (дата звернення: 17.01.2024).

22. Кадровий аудит підприємства – інструмент оцінки ризиків відносин з персоналом і запобігання кадрових штрафів. URL: https://zkg.ua/buhhalterskiposluhy/kadrovyy-audyt-pidpryiemstva/ (дата звернення: 07.01.2024)

23. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_2_12 (дата звернення: 04.01.2024)

24. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки : зб. наук. праць.*2019. № 5. С. 81-85.

ВСЕ 2023

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

26. Колпаков В., Дмитренко Г. Стратегічний кадровий менеджмент: Підручник онлайн; URL: http://library.if.ua/books/146.html (дата звернення:09.01.2024)

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

28. Марусей Т В, к.е.н., Впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/745/1/2016.pdf#page=212 (дата звернення: 08.01.2024)

29. Новікова М.М., Швед А.Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки.* 2021. № 4. С. 127–133.

30. Поняття і типи кадрової політики Правові аспекти URL: https://advokat144.com/ponyatie-itipy-kadrovoy-politiki/. (дата звернення: 09.01.2024)

31. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент. Навч. посіб. за ред. Ю. Осадца. Тернопіль, 2017. 210 с.

32. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгівля і ринок України.* 2019. № 1. С. 58-65.

33. Сайт «Суспільне Вінниця» URL: https://vn.suspilne.media/ (дата звернення: 12.01.2024)

34. Сардак С.Е. Автоматизація корпоративних систем управління як інноваційна складова державної кадрової політики URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/172.pdf (дата звернення: 12.01.2024)

ВСЕ 2023

35. Синєгрибова О.С., Доренська А.О. Застосування інформаційних технологій у HR-менеджменті URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/e6231a54-b118-46cc-80ad-379579a856e9/content (дата звернення: 12.01.2024)

36. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнес*. 2016. № 1. С. 91–95.

37. Степенко В. Особливості формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції: Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021.С. 103-105.

38. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання К. : НУХТ, 2017. 353 с.

39. Турчіна С. Г. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2. С. 17-21.

40. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 130 с.

41. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

42. Управління персоналом : підручник за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

43. Феньо В. Я. "Застосування методів лінійного програмування при розв'язувані економічних задач." Тези доповідей ІІ міжнародної науково-

ВСЕ 2023

практичної конференції молодих учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства “ 2021 С. 95-97.

44. Швець Г.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Приазовського державного технічного університету.* 2019. № 37. С. 174–181.

45. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 43. С. 343-346.

46. Якубовський О. Сучасна регіональна кадрова політика та нова модель її реалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. Вип. С. 66-76.

47. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Т. 4, № 4. С. 191-195

48. Sandhya M. Personnel policies. Economics discussion. URL: https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440 (дата звернення: 10.12.2023)

49. The Supervisory Board approves the new organizational structure of Suspilne Ukraine URL:

.https://corp.suspilne.media/newsdetails/5321 (дата звернення: 17.12.2023)

ВСЕП 2023

BCEI 2023

BCEI 2023

BCEI 2023