

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Кадрове забезпечення підприємства в сучасних умовах
(наматеріалах ТОВ «Поллар»)»**

Виконала: студентка 4 курсу за спеціальністю 073 Менеджмент
Величко У.В
(прізвище та ініціали)

**Керівник: професор
кафедри, д.е.н., професор,
Мельник С. І.**
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент: к.е.н., доцент
Захаркевич Н. П.**
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

В.У.В. Кадрове забезпечення підприємства в сучасних умовах (на матеріалах ТОВ «Поллар»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальність 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 63 с.

Бакалаврська робота має на меті вирішення важливого наукового завдання, що стосується забезпечення підприємства кадрами у сучасних умовах. У цій роботі було розкрито сутність понять «кадрове забезпечення підприємства» та «принципи кадрового забезпечення», а також була проведена систематизація методичних підходів до підбору персоналу в організації.

Проведено оцінку основних аспектів кадрового забезпечення, включаючи процес набору та підбору персоналу; аналіз кадрових потреб; здійснено аналіз показників руху робочої сили; діагностику фонду оплати робочої сили. Також здійснено оцінювання кадрового потенціалу за чотирма складовими: кваліфікація та компетентність персоналу, мотивація та залученість персоналу та потенціал розвитку персоналу.

Сформульовані основні напрями удосконалення кадрового забезпечення ТОВ «Поллар» в сучасних умовах. Запропоновано реалізувати розробку та впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників, а також проведення професійних тренінгів та наставництва, а також підвищення стимулюючих факторів для наявних працівників, а саме введення понаднормових виплат, бонусів та інших можливостей для професійного зростання, що базується на досягненнях а внеску співробітників у компанії.

Ключові слова:кадри;кадрове забезпечення;кадрові потреби; оцінка кадрового забезпечення; напрями удосконалення кадрового забезпечення.

Abstract

V.U.V.Staffing of the enterprise in modern conditions (based on the materials of LLC«Pollar»).Qualification scientific work on the rights of manuscript. Bachelor's thesis for the degree of Bachelor in Management. Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2023. 63 p.

The bachelor's thesis aims to address an important scientific task related to human resource management in modern conditions. This work explores the essence of the concepts of «enterprise human resource management» and «principles of human resource management,» and systematizes methodological approaches to personnel selection in organizations.

An assessment of the main aspects of human resource management has been conducted, including the recruitment and selection process, analysis of personnel needs, analysis of workforce movement indicators, and diagnosis of the wage fund. Furthermore, an evaluation of the human resource potential has been performed based on four components: personnel qualification and competence, motivation and engagement, and potential for personnel development.

The main directions for improving the human resource management at LLC «Pollar» in modern conditions have been formulated. It is proposed to develop and implement an effective employee recruitment and recruiting program, as well as conduct professional training and mentoring. Additionally, enhancing stimulating factors for existing employees, such as introducing overtime payments, bonuses, and other opportunities for professional growth based on achievements and contributions to the company, is suggested.

Keywords: personnel; human resource management; personnel needs; assessment of human resource management; directions for improving human resource management.»

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	8
1.1. Сутність та базові принципи кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах	8
1.2. Методичні підходи до комплектування кадрів в організації	13
РОЗДІЛ 2.СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ПОЛЛАР».....	17
2.1 Аналіз кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах	17
2.2. Оцінка ефективності системи кадрового забезпечення підприємства..	34
РОЗДІЛ 3.НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ПОЛЛАР» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	41
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах.....	41
3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи кадрового забезпечення підприємства.....	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. З посиленням глобалізації на ринку та конкуренції між суб'єктами ринку, кадрове забезпечення є однією з найважливіших стратегічних складових успіху підприємства. Організації, котрі мають на меті досягти стабільного розвитку та досягнення успіху, потребують адаптації до мінливого зовнішнього середовища, що характеризується складністю, непередбачуваністю, та великою кількістю можливостей та загроз. Кадрове забезпечення є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє підприємствам залучати та розвивати висококваліфікованих співробітників, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток.

Проблема недостатнього кадрового забезпечення підприємств стає дедалі більш актуальною як у теоретичному, так і у практичному аспектах. Оскільки, недостатнє кадрове забезпечення може впливати на всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, інновації, маркетинг, фінанси та організаційне управління. Висока конкуренція на ринку праці, швидкі зміни вимог до роботи та зростання ролі технологій вимагають від підприємств постійного покращення своїх практик у наборі, розвитку та утриманні перспективних працівників.

Економічна оцінка кадрового забезпечення створює основу для детального аналізу та порівняння ефективності функціонування підприємств, а також є важливим інструментом для об'єктивної оцінки подальшого розвитку організації. У сучасних умовах існує ряд теоретичних та практичних проблем, котрі пов'язані з кадровим забезпеченням підприємства, які роблять актуальним дане дослідження та необхідністю пошуків напрямів вдосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Дослідженню теоретико-практичних засад кадрового забезпечення підприємства присвячена значна кількість праць українських та зарубіжних вчених, таких як Т. І. Балановська, М. Д. Ведерніков, О. А. Грішнова, Л. Є. Довгань, П. Ф. Друкер, І. О. Завадський, Дж. М. Іванцевич, А. М. Колот, Г. І. Купалова, Дж. Лафті, Д. Е. Мейо, В. С. Мельник, О. С. Онищенко, М.

В. Семикіна, Ф. У. Тейлор, А. Файоль, А. В. Шегда, С. В. Шекшня та інші. Їхні дослідження включають аналіз теоретичних концепцій, моделей та практичних методик, що стосуються відбору, набору, оцінки, розвитку та утримання персоналу на підприємствах. Вони враховують різні аспекти кадрового забезпечення, включаючи планування кадрів, підбір та рекрутинг, оцінку та розвиток персоналу, мотивацію та утримання працівників.

Метою бакалаврської роботи є розвиток теоретичних засад та розробка конкретних практичних рекомендацій з метою підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємства.

Заради досягнення поставленої мети було визначено та послідовно виконано наступні **завдання**:

- розкрити сутність та базові принципи кадрового забезпечення підприємства;
- систематизувати методичні підходи до комплектування кадрів в організації;
- провести аналіз кадрового забезпечення ТОВ «Поллар» в сучасних умовах;
- здійснити оцінку ефективності системи кадрового забезпечення підприємства;
- розробити заходи удосконалення кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи кадрового забезпечення підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад, спрямованих на оптимізацію кадрового забезпечення ТОВ «Поллар» в сучасних умовах.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтувалось на фундаментальних наукових працях вітчизняних та зарубіжних науковців з питань кадрового

забезпечення підприємства. У роботі були застосовані такі методи теоретичного та емпіричного дослідження: аналіз і синтез для вивчення сутності, функцій, методів та принципів оцінки кадрового забезпечення; системний підхід для обґрунтування особливостей кадрового забезпечення підприємства та виявлення найефективніших методів оцінки; методи економічного аналізу для аналізу показників підприємницької діяльності ТОВ «Поллар» та оцінюванні його кадрового забезпечення; табличний для чіткого представлення динаміки розвитку підприємства; логічного узагальнення при аргументації напрямків вдосконалення кадрового забезпечення об'єкта дослідження та заходів, необхідних для їх реалізації тощо.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, що визначають функціонування підприємств, наукові роботи вітчизняних та закордонних дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси Інтернету, що стосуються питань кадрового забезпечення підприємства, а також статистична інформація, отримана від ТОВ «Поллар».

Апробація результатів дослідження. Окремі відомості та досягнення, які були отримані в рамках бакалаврської роботи були апробовані на Щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова(м. Хмельницький, 6 травня 2022 року) [4] та VI Міжнародній науково-практичній конференції «Innovationandprospectsinmodernscience» (м. Стокгольм, 5 червня 2023 року)[5].

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці впровадженні ефективних стратегій та практик кадрового забезпечення, які відповідають викликам сучасного бізнес-середовища та дозволяють вдосконалити планування кадрів, забезпечити адаптацію нових співробітників, створення програм розвитку та навчання, а також реалізація напрямів розвитку процесів кадрового забезпечення.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження роботи складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 65 найменувань та 1 додатку. Загальний обсяг роботи складає 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та базові принципи кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах

У сучасних умовах для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, ефективне кадрове управління стає невід'ємною складовою підприємницького успіху. Кадрове забезпечення є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В умовах конкурентного бізнесу, де зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі відбуваються дуже швидко, кадрове забезпечення стає навіть більш важливим. На сьогоднішній день ринки переповнені висококваліфікованими фахівцями, а кадри є ключовим ресурсом для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливість кадрового забезпечення стає очевидною.

Кадри складаються з різноманітних працівників, котрі займають посади в організації або на підприємстві. Це включає спеціалістів, робітників, керівників та інших категорій працівників, які спільно працюють для досягнення бізнес-метою підприємства. Поняття «кадрове забезпечення» охоплює весь спектр процесів управління персоналом, таких як рекрутинг, відбір і підбір кандидатів на вакансії, планування кар'єрного розвитку, навчання та розвиток працівників, мотивація, оцінювання роботи та збереження персоналу[22, с. 87].

Підприємства, які мають ефективну кадрову політику та успішно планують, набирають, оцінюють та розвивають свій персонал, можуть забезпечити собі перевагу на ринку та досягти успіху. Однак, динаміка змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі, а також зміна очікувань та потреб споживачів, ставлять підприємства перед необхідністю

постійного оновлення кадрової політики та стратегій управління персоналом.

Сутність кадрового забезпечення полягає в постачанні підприємств кваліфікованого та мотивованого персоналу, який сприяє розвитку та ефективності його функціонування. У літературі та на практиці існує декілька підходів до розуміння сутності кадрового забезпечення.

Один з підходів полягає в тому, що кадрове забезпечення – це процес забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу для досягнення поставлених цілей та завдань. Згідно з цим підходом, кадрове забезпечення включає в себе всі процеси та заходи, спрямовані на планування, рекрутинг, відбір, навчання, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання персоналу [64, с. 72].

Інший підхід до розуміння кадрового забезпечення полягає в тому, що воно є системою, яка забезпечує здійснення функцій управління персоналом на підприємстві. Згідно з цим підходом, кадрове забезпечення складається з різноманітних підсистем, таких як підсистема планування кадрів, підсистема рекрутингу та відбору, підсистема навчання та розвитку персоналу, підсистема мотивації та стимулювання, підсистема оцінки та контролю, підсистема утримання персоналу тощо [64, с. 74].

Третій підхід полягає в тому, що кадрове забезпечення – це складова частина системи управління підприємством, яка забезпечує відповідність кадрового потенціалу підприємства потребам бізнесу. Згідно з цим підходом, кадрове забезпечення в відповідності з місією, стратегією та цілями підприємства повинно бути зорієнтоване на досягнення бізнес-результатів. Згідно з цим підходом, кадрове забезпечення має бути інтегрованою складовою управління підприємством і повинно бути забезпечене в рамках загальної стратегії розвитку організації. Для цього потрібно визначити необхідний рівень компетенцій працівників, їх кількість та розподіл по різних функціональних областях підприємства [64, с. 78].

Основними завданнями кадрового забезпечення є постачання підприємству кваліфікованих та мотивованих співробітників, підвищення

продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, забезпечення розвитку та інноваційного потенціалу підприємства, підтримка та розвиток корпоративної культури. Включає забезпечення відповідності працівників вимогам законодавства та внутрішніх правил підприємства, забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників, створення сприятливого робочого середовища та підтримка розвитку кар'єрного зросту співробітників. Для досягнення цих завдань необхідно розвивати стратегію кадрової політики, розробляти ефективні методи набору та підбору персоналу, проводити систематичну оцінку та розвиток працівників, а також вдосконалювати систему управління заробітною платою та іншими соціальними пакетами.

Функції кадрового забезпечення – це різноманітні завдання, що виконуються кадровим відділом або спеціалістами з кадрових питань в організації з метою забезпечення ефективного функціонування організації та досягнення стратегічних цілей[22, с. 112]. У таблиці 1.1 детально розглянуті основні функції кадрового забезпечення та їх характеристика

Таблиця 1.1. Основні функції кадрового забезпечення та їх характеристика

Функція 1	Детальний опис функції 2
Планування кадрів	Полягає у визначенні потреб у кадрах, прогнозуванні змін в кадровому складі та плануванні дій щодо поповнення кадрового резерву. Вона допомагає організації забезпечити наявність необхідного числа та якості працівників для виконання завдань та стратегічних цілей.
Підбір та оцінка персоналу	Включає в себе відбір кандидатів на вакантні посади, оцінку їхніх знань, навичок та досвіду, проведення інтерв'ю та виконання тестів. Вона допомагає забезпечити наявність в компанії кваліфікованих та відповідних працівників
Навчання та розвиток	Включає в себе розробку та впровадження програм навчання та розвитку працівників з метою поліпшення їхніх знань та навичок, що необхідні для ефективної роботи. Вона допомагає збільшити компетентність та професійний рівень працівників, що позитивно впливає на результати діяльності компанії
Заробітна плата та винагорода	Включає в себе розробку та впровадження системи оплати працівників і встановлення стимулюючих механізмів для підвищення їхньої продуктивності та мотивації. Ефективна система оплати праці забезпечує збереження талановитих та досвідчених працівників у компанії, залучає нових, які мають необхідні навички та знання, а також сприяє досягненню цілей організації.
Розвиток кар'єри та	Полягає в створенні системи, що допомагає працівникам розвиватися в компанії та розвивати свої кар'єрні можливості. Вона включає в себе

управління талантами	розробку планів кар'єрного розвитку, підготовку працівників до виконання нових функцій та управління талантами в організації.
----------------------	---

Продовж. табл.1.1.

1	2
Управління персоналом та взаємини з ним	Полягає в забезпеченні належного функціонування відділу кадрів та управлінні взаєминами з працівниками. Вона включає в себе ведення документації, що стосується персоналу, а також вирішення конфліктів, підтримання здорової корпоративної культури та інших питань, що відносяться до управління персоналом.
Аналіз та оцінка роботи персоналу	Полягає в оцінці роботи працівників, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони їхньої діяльності, а також розробити плани для поліпшення роботи відділу кадрів. Вона включає в себе відстеження показників продуктивності працівників, проведення анкетування, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів та інших методів оцінки роботи персоналу.
Управління звільненням та перепідготовкою	Полягає в управлінні процесом звільнення працівників, перепідготовкою та переведенням їх на інші посади в організації. Вона включає в себе розробку плану звільнення працівників та підготовку плану дій для забезпечення безперешкодного переходу на нову роботу. Крім того, ця функція включає перепідготовку працівників для їхнього переведення на інші посади в організації або для забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Управління звільненням та перепідготовкою допомагає організації зберегти кадри з високими компетенціями та уникнути збитків від звільнень.
Розробка стандартів поведінки та безпеки	Полягає в розробці стандартів поведінки та безпеки для працівників організації та їх забезпеченні. Вона включає в себе проведення тренінгів та навчання з питань безпеки, розробку інструкцій та процедур, організацію перевірок дотримання правил та стандартів.

Примітка. Систематизовано автором на основі [16, с. 133]

Забезпечення високої якості кадрового забезпечення відображається на підвищенні конкурентоспроможності підприємства, збільшенні його прибутковості та покращенні його репутації серед працівників та клієнтів. Саме тому, кадрове забезпечення вимагає постійного удосконалення та адаптації до змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі.

Однак, для досягнення цілей у галузі управління персоналом необхідно керуватися основними принципами, які забезпечують ефективне використання людського потенціалу. Основними принципами кадрового забезпечення підприємства є:

Перший принцип - принцип системності. Кадрове забезпечення розглядається як система, що охоплює всі етапи життєвого циклу управління персоналом, від планування потреб у персоналі, підбору і набору співробітників, їх розвитку та тренінгу, оцінки та мотивації, а також утримання талановитих працівників. Системний підхід дозволяє організації розглядати персонал як стратегічний ресурс і забезпечує збалансоване управління ним[62, с. 15].

Другий принцип - принцип відповідності. Кадрове забезпечення повинно відповідати стратегії та цілям підприємства. Це означає, що підбір та розвиток персоналу повинні бути спрямовані на забезпечення потреб організації, враховуючи не лише сьогоденні, але й майбутні вимоги. Компетенції та навички співробітників повинні відповідати потребам організації у досягненні конкурентних переваг[62, с. 16].

Третій принцип - принцип рівності та справедливості. Кадрове забезпечення повинно базуватись на принципах рівності, справедливості та недискримінації. При підборі та оцінці працівників необхідно дотримуватись об'єктивних критеріїв і уникати будь-яких форм дискримінації, будь то на підставі статі, раси, національності, віку чи інших факторів. Рівні можливості для всіх співробітників сприяють побудові справедливої та ділової організаційної культури[3, с. 10].

Четвертий принцип - принцип постійного розвитку. Кадрове забезпечення має сприяти постійному розвитку співробітників. Компанії повинні надавати можливості для навчання, тренінгів та розвитку навичок працівників, щоб вони могли пристосуватись до швидкозмінюваного бізнес-середовища і вносити цінний вклад у розвиток організації[3, с. 11].

Ці принципи становлять основу ефективного кадрового забезпечення підприємства, що допомагає організації досягти своїх стратегічних цілей і забезпечити стабільний розвиток у конкурентному бізнес-середовищі.

Отже, кадрове забезпечення підприємства в сучасних умовах вимагає системного підходу, поєднання стратегічних та оперативних заходів, а також

врахування індивідуальних потреб та очікувань працівників. Правильно налаштоване кадрове забезпечення допомагає підприємству досягти конкурентних переваг, забезпечити стабільну роботу та розвиток у змінному бізнес-середовищі.

1.2. Методичні підходи до комплектування кадрів в організації

В сучасному бізнес-середовищі успіх організації залежить від якості та потенціалу її персоналу. Комплектування кадрів, або вибір правильних працівників, стає критичним фактором у досягненні конкурентних переваг та стабільного розвитку. Щоб забезпечити належний рівень кадрового потенціалу, організації мають застосовувати систематичний та обґрунтований підхід до комплектування свого персоналу. Кожен з методологічних підходів має свої особливості та переваги, і вибір конкретного методу залежить від потреб та стратегії організації. Поглиблене розуміння цих методичних підходів допоможе організаціям здійснювати кадрове забезпечення з урахуванням потреб бізнесу та розвитку працівників.

Існує кілька методичних підходів, які можна використовувати при комплектуванні кадрів в організації, які описані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Характеристика методичних підходів до комплектування кадрів

Назва методу	Характеристика методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4

Аналіз посад	<p>Передбачає глибоке вивчення посад, які необхідно заповнити в організації. Він зосереджений на ретельному аналізі вимог та відповідальності, пов'язаних з кожною посадою.</p> <p>Організація проводить докладне дослідження, зокрема, аналізує необхідні компетенції, професійні навички, освіту та досвід роботи, які потрібні для успішного виконання посадових обов'язків.</p> <p>Підхід аналізу посад допомагає уточнити вимоги до кандидатів і створити ясний профіль ідеального співробітника для кожної конкретної посади. Це означає, що організація чітко розуміє, які компетенції та кваліфікація необхідні для успішної роботи на даній посаді.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - визначення необхідних навичок, знань та кваліфікацій для конкретної посади; - опимальний відбір кандидатів; - оптимізація процесу підбору; - прозорість та об'єктивність у процесі оцінки та відбору кандидатів. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежить від суб'єктивного бачення людини; - обмеженість можливостей охоплення всіх аспектів роботи на посаді у майбутньому; - являється ресурсозатратним та часозатратним, особливо для великих організацій; - відсутність інноваційного мислення та упровадження нових ідей у вимоги до посад.
--------------	--	---	---

Продовж. табл. 1.2.

1	2	3	4
Внутрішнє комплектування	<p>Передбачає перевагу надання можливості працівникам, які вже працюють в організації, для розвитку та зайняття вакантних посад. Цей підхід відображає впевненість організації у своїх працівниках та визнання їхнього потенціалу.</p> <p>Крім того, внутрішнє комплектування сприяє розвитку працівників. Проходженням внутрішніх кар'єрних шляхів та зайняттям нових посад в організації працівники отримують можливість розширити свої знання, навички та досвід.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - збереження та розвиток внутрішніх резервів; - зменшення витрат на підбір та навчання персоналу; - підвищення залученості та задоволеності працівників; - збереження внутрішніх знань та досвіду; - сприяє побудові сильної організаційної структури; 	<ul style="list-style-type: none"> - обмеженість до нових перспектив та ідей; - обмеженість розвитку та різноманітності складу персоналу; - ризик негативного впливу на організаційну структуру; - недостатній зовнішній вплив.

Зовнішнє комплектування	<p>Передбачає залучення зовнішніх кандидатів для заповнення вакантних посад і забезпечує організації доступ до нових ідей, досвіду та перспектив, які можуть сприяти її розвитку та інноваціям. Процес зовнішнього комплектування включає кілька етапів, починаючи з рекрутингу і розміщення оголошень про вакансії для привертання потенційних кандидатів. Після цього проводяться співбесіди, під час яких кандидати оцінюються з точки зору відповідності вимогам посади, професійних навичок та особистих якостей. Завершальним етапом є вибір найкращих кандидатів для зайняття вакансій.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - дозволяє організації отримати нові ідеї, перспективи та досвід; - розширення мережі контактів, що сприяє створенню нових можливостей для співпраці та розвитку; - допомагає забезпечити конкурентний відбір кандидатів. 	<ul style="list-style-type: none"> - залучення значних фінансових та ресурсних витрат на пошук кандидатів; - ризик невдалого підбору; - негативний вплив на мотивацію внутрішніх працівників; - ризик виникнення складнощів адаптації до організаційної культури.
Комплексний підхід	<p>Цей підхід поєднує внутрішнє та зовнішнє комплектування, використовуючи найкращі елементи обох методів. Організація може спочатку розглядати внутрішніх кандидатів, а потім, у разі потреби, звертатися до зовнішнього ринку праці. Окрім того, цей підхід передбачає ідентифікацію та розвиток потенційних кандидатів для ключових посад у майбутньому. Організація створює резервний пул талановитих співробітників, які готові зайняти важливі посади у разі виникнення вакансій.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує гнучкість в підборі, розвитку та утриманні кадрів; - краща адаптація нових співробітників до організаційної структури, цінностей і процесів; 	<ul style="list-style-type: none"> - вимагає більшої уваги і ресурсів для координації різних підходів та стратегій; - може призвести до збільшення витрат на рекрутинг, навчання та розвиток персоналу; - ризик непридатності зовнішніх кандидатів або розвитку внутрішнього потенціалу;

Джерело: [20, с. 41-45]

Проаналізувавши вищезазначену інформацію, можна зробити висновок, що кадрове забезпечення підприємства в сучасних умовах вимагає системного підходу, який об'єднує різні методичні підходи. Розглянуті методи, такі як аналіз посад, внутрішнє та зовнішнє комплектування, мають свої переваги та недоліки. Вибір конкретного методу або комбінації методів повинен базуватися на стратегічних цілях підприємства, ресурсах та доступних можливостях. Ключовим фактором успіху є постійне вдосконалення та адаптація методів кадрового забезпечення до змінного бізнес-середовища та потреб організації. Це дозволяє підприємству забезпечити конкурентні переваги, стабільну роботу та розвиток у сучасних умовах. Загалом, ефективне кадрове забезпечення є ключовим фактором успіху організації, оскільки правильно вибраний і застосований методичний підхід стимулює формування компетентного та мотивованого персоналу,

який відповідає потребам та вимогам підприємства.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ПОЛЛАР»

2.1 Аналіз кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах

Аналіз кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах визначає необхідність адаптації до мінливих реалій бізнесу. Ринок праці стає все більш конкурентним, і підприємствам потрібно приділяти належну увагу до планування, розвитку та утримання кадрів. Аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони персоналу, виявити прогалини у компетенціях, а також ідентифікувати можливості для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, аналіз кадрового забезпечення включає оцінку ризиків, пов'язаних зі змінами у складі персоналу, наприклад, через втрату ключових працівників або нестачу кадрів з необхідною кваліфікацією. Це дає змогу підприємству приймати передбачувані рішення та розробляти стратегії збереження та привернення талановитих спеціалістів.

Загалом, аналіз кадрового забезпечення ставить підприємство на шлях до ефективного використання свого головного активу - персоналу. Він допомагає впевнено рухатися вперед, забезпечувати конкурентоспроможність та стабільність у динамічному бізнес-середовищі, а також залучати та утримувати талановитих фахівців, що сприяє подальшому розвитку і успіху підприємства.

Для проведення аналізу кадрового забезпечення ТОВ «Поллар» було проведено оцінку різних аспектів забезпеченості персоналом, включаючи стан кадрового складу, рівень кваліфікації співробітників, вікову структуру та динаміку руху робочої сили. Ці дані є ключовими для розуміння поточного стану і потреб організації у персоналі. Розглянувши динаміку основних показників системи управління персоналом, можна отримати глибше розуміння тенденцій та змін, що відбуваються у кадровому складі

компанії, що відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Структура персоналу за категоріями ТОВ «Поллар» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	9	15	17	+8
з них:				
• керівники	2	3	3	+1
• спеціалісти	4	7	9	+5
• службовці	2	4	4	+2
• робітники	1	1	1	0

Примітка. Розраховано автором на основі [17-19]

Дані, представлені у таблиці 2.1, показують, що протягом останніх років загальна чисельність персоналу нашого підприємства зростає на 8 осіб. При цьому, категорії персоналу, такі як керівники, спеціалісти та службовці, збільшилися на 1,5 та 2 особи відповідно.

Зважаючи на структуру команди, можна зазначити, що у 2020 році питома вага керівників становила 22,22%, а у 2022 році цей показник зменшився до 17,65%. Це свідчить про те, що команда стала більш рівноправною та демократичною, зменшився ризик концентрації влади в руках окремих осіб та зростання автократизму.

За таких умов комунікація та прийняття рішень можуть бути більш ефективними та взаємовигідними для всіх учасників команди. Крім того, таке зменшення ваги керівників може свідчити про те, що в команді з'явилися нові таланти та експерти, які здатні брати на себе відповідальність та приймати рішення відповідно до своїх компетенцій.

Також одним із важливих показників, що відображає стан кадрів на підприємстві, - це їх рух. Рух персоналу охоплює процеси найму нових працівників і звільнення попередніх, які можуть мати різноманітні причини, такі як незадоволення умовами праці, зміни в політиці компанії або переміщення працівників всередині організації. Рух кадрів може бути

активним, коли працівники самостійно звільняються зі своїх посад, або пасивним, коли звільнення ініціюється керівництвом компанії з-за незадоволення їхньою роботою. Загальна кількість працівників, які прийшли і покинули підприємство, визначається як оборот кадрів. Звільнення працівників може бути об'єктивним, якщо пов'язане зі скороченням, призовом на строкову службу або пенсією, або суб'єктивним, якщо воно обумовлене особистими обставинами працівника. Задля аналізу руху персоналу потрібно скористатись таблицею 2.2.

Таблиця 2.2. Дані про рух робочої сили на підприємстві

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+/-)
1.	Чисельність персоналу, всього	9	15	17	+8
2.	Прийнято працівників, осіб	8	9	6	-2
3.	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	2	7	8	+6
	– за власним бажанням	2	2	4	+2
	– за згодою сторін	-	5	4	+4
	– за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
	– в результаті скорочення	-	-	-	-
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,88	0,6	0,35	-0,53
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,22	0,46	0,53	0,31
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,13	0,24	0,02

Примітка. Розраховано автором на основі [17-19].

Дані таблиці 2.2. показують, що чисельність нових прийнятих працівників на підприємстві за 2022 рік була порівняно з 2020 роком зменшилась на 2 особи, тоді як кількість працівників, які покинули підприємство, склала на шість осіб більше, ніж у 2020 році, це пов'язано з виїздом багатьох працівників закордон в зв'язку з військовими діями.

Проаналізувавши таблицю 2.2. можна зробити висновок, що коефіцієнт плинності кадрів збільшився, що є певною негативною тенденцією. Значення коефіцієнта плинності кадрів на рівні 24% є досить високим, що свідчить про нестабільність особового складу підприємства, а отже, існують певні причини, які призводять до підвищеної плинності кадрів. Проте, війна з

росією являється дуже серйозним фактором, що вплинув на цей коефіцієнт і являється основною причиною звільнення працівників.

Збільшення коефіцієнта плинності кадрів може вплинути на різноманітні аспекти діяльності підприємства, такі як виробництво, маркетинг та фінанси. Тому, необхідно зосередитись на залученні та збереженні талановитого персоналу та налагодженні сприятливих умов праці для зменшення кількості працівників, які покидають підприємство.

У компанії ТОВ «Поллар» існує система класифікації персоналу в залежності від їх освітньо-кваліфікаційного рівня. Ця система базується на можливостях працівників виконувати роботу відповідно до своєї компетенції. Основними показниками рівня кваліфікації працівників є рівень освіти, досвід роботи на конкретній посаді та інші важливі характеристики.

ТОВ «Поллар» має певний склад співробітників, який включає співробітників різних категорій за рівнем кваліфікації. У складі цього персоналу можна відрізнити фахівців вищої кваліфікації, які мають вищу спеціальну освіту та значний досвід у відповідній сфері, кваліфікованих фахівців зі спеціальною освітою та значним практичним досвідом, малокваліфікованих фахівців зі спеціалізованою освітою, але з обмеженим практичним досвідом, а також некваліфікованих фахівців, які виконують прості завдання без спеціальної освіти.

Така система класифікації персоналу сприяє ефективному використанню ресурсів і забезпечує оптимальний рівень професійної компетентності під час виконання роботи. Різні категорії працівників забезпечують різнорівневий підхід до завдань та дозволяють ефективно виконувати різноманітні функції на підприємстві.

Для кращого розуміння динаміки кадрового складу за рівнем кваліфікації наведемо в таблиці 2.3 зміни в чисельності персоналу протягом певного періоду.

Таблиця 2.3. Динаміка чисельності персоналу підприємства за рівнем кваліфікації за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+, -), осіб
Висококваліфіковані	4	5	6	+2
Кваліфіковані	2	7	8	+6
Малокваліфіковані	2	2	2	0
Некваліфіковані	1	1	1	0

Примітка. Складено автором на основі [17-19].

Аналізуючи дані з таблиці 2.3, можна зробити висновок, що чисельність всіх категорій персоналу збільшилась протягом досліджуваного періоду. Кількість висококваліфікованих працівників збільшилась на дві особи, кваліфікованих на шість осіб, малокваліфікованих та некваліфікованих залишилось без змін. Загалом, кваліфіковані працівники становлять найбільшу частину структури персоналу (47,06%), за ними йдуть висококваліфіковані (35,29%), малокваліфіковані (11,76%) та некваліфіковані (5,88%). З урахуванням цієї структури, пропонуємо підвищити кваліфікацію деяких працівників, щоб збільшити частку кваліфікованих та висококваліфікованих фахівців в загальній структурі персоналу.

З огляду на цю структуру та кваліфікацію, оплата праці на підприємстві «Поллар» залежить від досвіду роботи кожного працівника, який вказується в його трудовому стажі. При цьому, посадові ставки та ставки преміювання розробляються економістом підприємства і затверджуються директором. Отже, кожний працівник може отримувати оплату праці, яка відповідає його рівню кваліфікації та досвіду роботи, що сприятиме підвищенню мотивації та залученню кваліфікованих фахівців до роботи на підприємстві.

Надбавки за шкідливість роботи також є на підприємстві і їх розраховує економіст. Згідно з трудовим договором, робочий час для рентгенологів та рентгенлаборантів з підвищеною шкідливістю роботи - 30

годин на тиждень, для лікарів в кабінеті УЗД - 38,5 годин на тиждень, для всіх інших працівників - 40 годин на тиждень.

Відпустки на підприємстві регулюються відповідним законодавством і залежать від категорії працівника. Для лікарів з підвищеною шкідливістю роботи тривалість щорічної відпустки гарантується на рівні 35 календарних днів, тоді як для інших працівників через ненормований робочий день - 31 календарний день. Щодо оплати праці, то вона здійснюється двічі на місяць: аванс виплачується 15 числа, а заробітна плата - 30-31 числа.

З метою визначення мінімальних посадових окладів співробітників, необхідно проаналізувати порядок їх визначення та усі надбавки за шкідливість до окладів, котрі розраховані на основі коефіцієнтів співвідношень до мінімальної заробітної плати. Таким чином, щоб розрахувати мінімальні посадові оклади, потрібно враховувати всі надбавки за шкідливість до посадових окладів.

Таблиця 2.4. Тарифікаційний список основних посадТОВ «Поллар» з 1.01.2022 р.

Назва структурного підрозділу	Посада	Посадовий оклад	Доплати, надбавки та підвищення посадового окладу	Посадовий оклад з підвищеннями	Обсяг роботи за посадою (1,0;0,75;0,5;0,25)		Місячний фонд заробітної плати, грн
					За основною посадою	За сумісництвом	
1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративно-господарський персонал	Директор	9600,00	-	-	0,75	-	7200,00
	Заступник директора	8650,00	-	-	1,0	-	8650,00
	Бухгалтер	7100,00	-	-	1,0	-	7100,00
	Інженер	7100,00	-	-	0,25	-	1775,00
	Інженер-програміст	7100,00	-	-	0,5	-	3550,00
	Молодша медична сестра-прибиральниця	5500,00	1000,00	6500,00	0,5	-	3250,00
Кабінет КТ	Лікар – рентгенолог вищої категорії	7080,00	1062,00	8142,00	1,0	1,5	20 355,00
	Рентген-лаборант 1 категорії	6280,00	942,00	7222,00	1,0	1,0	14 444,00

Продовж. табл. 2.4.

Кабінет МРТ	Лікар – рентгенолог вищої категорії	7080,00	1062,00	8142,00	1,0	0,5	12 213,00
	Рентген-лаборант 1 категорії	6280,00	942,00	7222,00	1,0	1,0	14 444,00
Кабінет УЗД	Лікар УЗД вищої категорії	7080,00	1062,00	8142,00	0,5	-	4071,00
	Медсестра	6280,00	942,00	7222,00	1,0	-	7222,00
	Лікар-нейрохірург-консультант	7080,00	-	-	0,25	-	1770,00

Примітка. Розраховано автором на основі [17-19].

У таблиці 2.4. наведено мінімальні місячні посадові оклади для адміністративно-управлінського персоналу та медичного персоналу на підприємстві. Встановлення цих окладів залежить від кількох факторів, таких як обсяг роботи, виконувана посада, режим роботи (повний чи неповний робочий день), а також можливість виконання роботи за сумісництвом. Поміж основного окладу також можуть бути призначені додаткові доплати та надбавки за шкідливість, які компенсують специфіку роботи або особливі умови працівника. Такі додаткові виплати можуть бути пов'язані з роботою у небезпечних умовах, високою відповідальністю, виконанням спеціальних завдань тощо. Проте, щоб розрахувати мінімальний посадовий оклад для кожної посади, потрібно враховувати усі доплати та надбавки за шкідливість до базового окладу, який розраховується на основі коефіцієнтів співвідношення з мінімальною заробітною платою. Такий аналіз порядку визначення розміру посадових окладів може бути корисним для вдосконалення системи визначення заробітної плати на підприємстві, а також послужить основою для розробки більш прозорої та справедливої системи встановлення окладів, враховуючи об'єктивні критерії оцінки посад та компетенцій працівників.

Враховуючи попередні зауваження, можемо розрахувати нарахування, утримання та виплату заробітної плати директору за 2020-2022 роки, що змодельовано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Нарахування, утримання та виплата заробітної плати працівника станом на січень кожного року, грн.

Посада	2020 р.				2021 р.				2022 р.			
	Нарахована заробітна плата	Утримано ПДФО	Утримано військовий збір	Заробітна плата до видачі	Нарахована заробітна плата	Утримано ПДФО	Утримано військовий збір	Заробітна плата до видачі	Нарахована заробітна плата	Утримано ПДФО	Утримано військовий збір	Заробітна плата до видачі
Директор	5200,00	936,00	78,00	4186,00	5529,88	995,38	82,95	4451,55	7200,00	1296,00	108,00	5796,00

Примітка. Розраховано автором на основі [17-19].

Дані, подані в таблиці 2.5, показують значний ріст заробітної плати директора за останні три роки на 38,46%, що привело до відповідного збільшення виплат. Цей факт свідчить про потребу у проведенні аналізу динаміки загального фонду плати праці на підприємстві за останні три роки. Для цього в таблиці 2.6. наведені відповідні дані, які можуть бути використані для детального аналізу змін у виплатах за цей період часу. Такий аналіз може допомогти зрозуміти, як змінювалась відносна величина витрат на оплату праці працівників на підприємстві, які можуть бути пов'язані зі змінами у структурі кадрів, збільшенням продуктивності праці, нарахуванням бонусів та іншими факторами.

Таблиця 2.6. Динаміка фонду оплати праці в ТОВ «Поллар» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
					в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7

1.	Фонд оплати праці, всього, тис. грн.	805,3	1129,7	1070,6	265,29	132,9
----	--------------------------------------	-------	--------	--------	--------	-------

Продовж. табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6	7
2.	Фонд основної заробітної праці, тис. грн.	754,9	1025,71	976,11	221,21	129,3
	у % до фонду оплати праці	93,74	90,79	91,17	-2,57	97,3
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис. грн. у тому числі:	50,4	103,99	94,49	44,09	187,5
	–надбавки та доплати	50,4	103,99	94,49	44,09	187,5
	–премії та винагороди	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
	у % до фонду оплати праці	6,26	9,21	8,83	2,57	141,1
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис. грн. у тому числі:	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
	–матеріальна допомога	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
	–соціальні пільги	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
	у % до фонду оплати праці	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис. грн.	41,67	66,77	72,62	30,95	174,3
	у % до фонду оплати праці	5,17	5,91	6,78	1,61	131,1
6.	ЄСВ	176,61	264,29	252,14	75,53	142,8

Примітка. Розраховано автором на основі [17-19].

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що за даними з 2021 року фонд оплати праці відображає позитивну тенденцію зростання на 32,9%, враховуючи фонд основної та додаткової заробітної плати на 29,3% та 87,5% відповідно. Варто зазначити, що фонд додаткової оплати праці повністю складається з надбавок та доплат. Крім того, оплата за невідпрацьований час також зросла на 74,3%, а Єдиний соціальний внесок збільшився на 42,8%,

порівняно з 2020 роком.

Проте, якщо порівнювати усі показники 2022 із показниками 2021 року, то прослідковується негативна тенденція зниження майже усіх показників, що безумовно являється наслідком війни з росією.

Загалом, можна зазначити, що компанія ТОВ «Поллар» демонструє позитивні тенденції у зростанні фонду оплати праці та зарплатних виплат, а також у підвищенні кваліфікаційного рівня своїх працівників. Однак, варто відзначити й негативні тенденції, такі як зростання коефіцієнта плинності кадрів, тобто підвищення рівня текучості кадрів у компанії, а також збільшення коефіцієнта обороту по звільненням та зниження коефіцієнта обороту по прийому нових співробітників.

Щодо коефіцієнта плинності кадрів, це може свідчити про певні проблеми з утриманням персоналу, наприклад, низький рівень задоволеності роботою або недостатня увага до підвищення мотивації працівників. Компанія може розглянути можливість вдосконалення системи стимулювання працівників, надання перспектив розвитку та навчання. Проте, в більшій мірі зростання цього коефіцієнта пов'язано із повномасштабним вторгненням, оскільки багато працівників виїхало закордон. З цим явищем також пов'язано зростання коефіцієнта обороту по вивільненню та зниження коефіцієнта обороту по прийому.

Також, буде доцільним дослідити систему управління персоналом. Управління персоналом є важливим елементом будь-якого підприємства, оскільки ефективна робота колективу безпосередньо впливає на результати діяльності організації. Для досягнення успіху в сучасних умовах конкурентного ринку необхідно мати якісну систему управління персоналом, яка забезпечує ефективне використання людських ресурсів, підвищення продуктивності праці, а також задоволення потреб інтересів персоналу.

Проведення аналізу поточного стану системи управління персоналом є необхідним етапом, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони в цій сфері, розробити стратегії та рекомендації щодо покращення її

функціонування та розвитку

У ТОВ «Поллар» існує лінійна організаційна структура, що означає наявність чіткої ієрархії та підпорядкування між різними підрозділами компанії. На вершині ієрархії знаходяться директор та заступник директора, це означає, що керівництво здійснює контроль та координацію діяльності різноманітних підрозділів, а також забезпечує виконання поставлених завдань.

Далі по ієрархії йдуть керівники підрозділів, у ТОВ «Поллар» є два основних підрозділи, що знаходяться у місті Хмельницькому та Старокостянтинові. Керівники підрозділів виконують такі обов'язки:

1. Забезпечення якісної медичної допомоги та безпеки пацієнтів;
2. Забезпечення належного рівня кваліфікації медичних працівників;
3. Забезпечення належного використання медичного обладнання та наявність усіх ресурсів;
4. Організують роботу своїх працівників, включаючи контроль за виконанням завдань та розкладу.

Вже після керівників підрозділів по ієрархії йдуть молодші медичні працівники, які виконують обов'язки, що прописані у них у трудовому договорі, наприклад, обов'язки рентгенлаборанта: підготовка пацієнтів до процедури, налаштування обладнання та забезпечення його правильної роботи, виконання рентгенівських знімків згідно стандартів безпеки, обробка та аналіз знімків, оформлення звіту по результатах. В кожного працівника є своя чітка роль на підприємстві, яку він повинен дотримуватись.

Проте така структура може бути більш вразливою до бюрократизму та повільності в прийнятті рішень, особливо в умовах швидких змін на ринку та технологічному прогресі.

Задля більшого розуміння системи управління персоналом ТОВ «Поллар» потрібно розглянути основні показники, що впливають на неї, які зазначені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Динаміка основних показників системи управління персоналом

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-), в абсол. вираж.
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці, тис.грн	805,3	1129,7	1070,6	265,3
Чисельність працівників, осіб	9	15	17	8
Витрати підприємства на навчання працівників, грн	4796,0	2768,0	2250,0	-2546,0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,88	0,6	0,35	-0,53
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,22	0,46	0,53	0,31
Коефіцієнт плинності кадрів	0,22	0,13	0,24	0,02
Рівень задоволеності працівників роботою, %	68,1	74,7	71,2	3,1
Рівень кваліфікації працівників, %	66,6	80,0	82,4	15,8

Примітка. Розраховано автором на основі [50-52].

З таблиці 2.7. можна зробити висновок про позитивну тенденцію у збільшенні фонду оплати праці на 265,3 тис. грн., чисельності працівників на 8 осіб, рівня задоволеності працівників на 3,1% та рівня кваліфікації працівників на 15,8%, що свідчить про певний успіх підприємства порівняно із 2020 роком. Проте, можна помітити негативні тенденції, такі як збільшення витрат на навчання працівників порівняно з 2020 роком на 2546,0 грн, зниження коефіцієнта обороту по прийому на 0,53 та збільшення коефіцієнта обороту по вивільненню та плинності кадрів на 0,02. Ці показники свідчать про труднощі, з якими стикається підприємство у сфері управління персоналом. Порівнявши усі показники із 2021 роком, то прослідковується негативна тенденція, адже майже усі показники зменшились.

Також було доцільно переглянути вікову структуру персоналу ТОВ «Поллар», що відображено у таблиці 2.8. Підприємство має перевагу в жіночому персоналі порівняно з чоловічим, що можна пояснити відсутністю фізичної роботи та вимогою до вищої освіти і кваліфікації. Незважаючи на це, на підприємстві також є певна кількість чоловіків. У таблиці 2.8. можна побачити, що більшість працівників підприємства належать до вікової групи 30-59 років, що може свідчити про наявність досвідчених лікарів, які мають

відповідну кваліфікацію та досвід роботи.

Таблиця 2.8. Статеві-вікова структура персоналу ТОВ «Поллар» 2020-2022р.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-), в абсол. вираж.	
	чол	жін	чол	жін	чол	жін	чол	жін
18-30 років	1	1	1	0	0	0	-1	-1
30-59 років	2	5	5	9	4	13	+2	+8

Примітка. Розраховано автором на основі [17-19].

Отже, можна зробити висновок, що система управління персоналом ТОВ «Поллар» має багато недоліків, як низький коефіцієнт обороту по прийому, підвищення коефіцієнта обороту по вивільненню та плинності кадрів, недостатня оцінка та підтримка розвитку персоналу, недостатня мотивація працівників та зменшення витрат на навчання працівників.

Такі недоліки можуть призвести до зниження ефективності роботи підприємства, збільшення витрат та зменшення якості наданих послуг. Однак, виявлення таких проблем може допомогти у покращенні системи управління персоналом на підприємстві. Зокрема, можливі напрямки вдосконалення включають збільшення витрат на навчання за рахунок внутрішнього та зовнішнього навчання та розвитку знань працівників, вдосконалення системи оцінки та підтримки розвитку персоналу, створення мотиваційної системи для працівників, і т.д.

Щоб детально дослідити стан підприємства потрібно аналізувати не лише систему управління персоналом, а й систему планування кадрів. Система планування кадрів - це процес, за допомогою якого компанія, може забезпечити наявність необхідної кількості кваліфікованих фахівців, які відповідають потребам підприємства. Така система зазвичай включає в себе кілька етапів, такі як аналіз потреб у кадрах, прогнозування попиту на кадри, планування розвитку персоналу та визначення стратегії навчання та підвищення кваліфікації.

Для ТОВ «Поллар» система планування кадрів являється особливо

важливою, оскільки компанія працює в галузі медичних послуг, де потреба у кваліфікованих фахівцях постійно зростає. З метою забезпечення необхідної кількості працівників компанія може використовувати такі підходи, як вивчення ринку праці та потенційних кадрових резервів, впровадження внутрішнього планування кар'єри, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, а також партнерство з вищими навчальними закладами для забезпечення потоку висококваліфікованих фахівців.

Результатом впровадження такої системи може стати зменшення витрат на пошук, підбір та навчання нових працівників, підвищення рівня кваліфікації персоналу, підвищення ефективності бізнесу, зниження ризику втрати цінних кадрів та забезпечення стабільної роботи компанії в майбутньому.

Розгляд прогнозування потреби у кадрах ТОВ «Поллар» на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу є важливою складовою системи планування кадрових ресурсів, тому доцільно її детальніше розглянути.

На короткострокову перспективу (1-2 роки) ТОВ «Поллар» може мати проблеми зі забезпеченням необхідною кількістю кваліфікованих фахівців. У зв'язку з планами розширення діяльності та відкриття нового кабінету у кардіоцентрі Хмельницького, попит на кадри може зрости та ТОВ «Поллар» може потребувати додаткових 2-5 кваліфікованих фахівців на початковому етапі. Оскільки коефіцієнт плинності на підприємстві досить високий, може бути складно знайти достатню кількість фахівців для виконання всіх завдань.

На середньострокову перспективу (2-5 років), потреба у кадрах може зрости на 20-30% залежно від темпів розширення бізнесу. Щоб запобігти можливим проблемам зі забезпеченням необхідною кількістю кадрів, ТОВ «Поллар» може розглянути можливість навчання власних співробітників та розвитку внутрішньої програми підвищення кваліфікації. Це забезпечить необхідну кількість кадрів, зменшить залежність від зовнішніх ринків праці та знизить витрати на пошук нових працівників.

На довгострокову перспективу (5-10 років) ТОВ «Поллар» може розглянути можливості встановлення партнерських відносин з університетами та іншими навчальними закладами для забезпечення потоку висококваліфікованих фахівців. У зв'язку з цим ТОВ «Поллар» може розраховувати на потік висококваліфікованих фахівців від партнерських університетів та навчальних закладів, який може складати близько 15-20% від потреби компанії в кадрах. Також може бути корисно вести активну рекламну кампанію, щоб збільшити свідомість про підприємство та його привабливість для працевлаштування.

Доцільно також проаналізувати потребу у кадрах ТОВ «Поллар» за останні три роки, щоб зробити детальний висновок, що зображено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Аналіз і оцінка забезпеченості ТОВ «Поллар» за період 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		укомплектованість, у %		
	потреба	факт	потреба	факт	потреба	факт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Лікарський персонал	4	2	5	5	8	6	0,5	1	0,75
Середній медперсонал	4	3	4	3	5	4	0,75	0,75	0,8
Молодший медперсонал	1	1	1	1	2	1	1	1	0,5
Інший персонал	5	3	6	6	6	6	0,6	1	1
Всього	14	9	16	15	21	17	0,64	0,94	0,81

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Поллар»

Проаналізувавши таблицю 2.9, можна зробити висновок, що у ТОВ «Поллар» є потреба в додаткових кадрах, оскільки компанія планує відкриття нового кабінету. З таблиці видно, що поточна кількість працівників не задовольняє потреби в персоналі для розширення бізнесу. Це може свідчити про дефіцит кадрів і може вимагати прийняття заходів щодо підвищення кадрового забезпечення, таких як рекрутинг нових співробітників або

навчання і розвиток поточного персоналу.

Оскільки кадрова політика є однією з основних складових системи планування кадрів, вона повинна також бути розроблена враховуючи потреби компанії в кадрах. Одним із основних напрямів роботи має бути підвищення мотивації персоналу через розвиток системи винагород та поштовхів. Необхідно визначити принципи винагороди за досягнення бізнес-цілей, а також за дотримання корпоративних цінностей та етичних стандартів.

Крім того, важливо створити систему навчання та розвитку працівників, яка забезпечує постійне підвищення кваліфікації персоналу. Для цього необхідно визначити потреби компанії у розвитку певних навичок та знань, та розробити плани навчання для різних груп співробітників.

Для забезпечення взаємодії між співробітниками та виконання роботи відповідно до поставлених завдань, необхідно розробити систему комунікації, яка забезпечує ефективне спілкування між працівниками на всіх рівнях. Нарешті, необхідно визначити принципи збалансованої роботи та створити здорову робочу атмосферу, що забезпечує здоров'я та безпеку працівників. Важливо визначити принципи розподілу робочого часу, відпочинку та відпусток.

Узагальнюючи вищезазначене можна зауважити, що кадрова політика ТОВ «Поллар» повинна включати в себе розробку і впровадження системи планування кадрів, яка забезпечує збалансованість кількості та якості персоналу. Для підприємства важливо виявити потребу в кадрах на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу та розробити стратегії приваблення, збереження та розвитку персоналу. Впровадження системи планування кадрів може допомогти у зменшенні витрат на пошук, підбір та навчання нових працівників, підвищенні рівня кваліфікації персоналу, підвищенні ефективності бізнесу, зниженні ризику втрати цінних кадрів та забезпеченні стабільної роботи компанії в майбутньому.

Проаналізувавши кадрове забезпечення ТОВ «Поллар» можна зробити

висновок, що підприємство має значний потенціал у сфері персоналу. Співробітники компанії проявляють високий рівень досвіду та кваліфікації, що свідчить про їхню ефективність та відповідність потребам підприємства. Кадровий потенціал включає у себе навички, знання та професійні вміння, враховуючи це, можна стверджувати, що ТОВ «Поллар» має відповідні кадрові ресурси для досягнення своїх цілей та розвитку. Однак, в результаті збройного конфлікту, деякі показники, такі як коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт прийому та звільнення, знизилися, що свідчить про еміграцію кваліфікованої робочої сили за кордон. Незважаючи на загальну кризу, війну і нестабільність на ринку праці, на підставі аналізу вищенаведених показників можна зробити висновок, що стан кадрового забезпечення ТОВ «Поллар» за 2020-2022 роки є відносно стабільним. Вікова структура персоналу та динаміка кваліфікаційного рівня працівників за цей період зазнали незначних змін. Зауважується зростання чисельності працівників з вищою кваліфікацією. Динаміка руху робочої сили показує, що підприємство має стабільну штатну структуру та удосконалює процеси найму та звільнення працівників. Найбільш позитивними є зміни, які стосуються динаміки фонду оплати праці.

2.2. Оцінка ефективності системи кадрового забезпечення підприємства

Ефективна система кадрового забезпечення є важливим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона допомагає забезпечити наявність потрібних кадрів з відповідними навичками та компетенціями для досягнення поставлених цілей. Однак, щоб переконатися, що система кадрового забезпечення діє ефективно, необхідно провести оцінку її результативності.

На підприємстві ТОВ «Поллар» працює 17 співробітників, з яких один працівник працює лише раз на тиждень. За наданою інформацією, можна

провести наступний аналіз потреби в кадрах:

1. Рентгенлаборанти та рентгенлікарі працюють 6 годин на день, оскільки це робота з підвищеною шкідливістю.

2. Медсестри та лікарі УЗД працюють 7,7 годин на день.

3. Нейрохірург-консультант працює 7,7 годин один раз на тиждень.

4. Серед 6 адмінпрацівників, які працюють 8 годин на день.

Зважаючи на це, можна вирахувати загальну суму відпрацьованих годин на тиждень: $(4 \text{ рентгенлікарі} * 6 + 4 \text{ рентгенлаборанта} * 6 + 1 \text{ лікар УЗД} * 7,7 + 1 \text{ рентгенлаборант УЗД} * 7,7 + 6 \text{ адмінпрацівника} * 8) * 5 \text{ днів} + 1 \text{ нейрохірург} * 7,7 = 564,7$ годин на тиждень.

Оптимальна норма робочого часу у ТОВ «Поллар» різниться залежно від категорії персоналу. Наприклад, для адміністративно-господарського персоналу оптимальна норма робочого часу складає 8 годин на день, для кабінету УЗД - 7,7 годин на день, а для кабінету МРТ та КТ - 6 годин на день.

Оптимальна норма робочого часу на тиждень по відділах:

1. Адміністративно-господарський персонал = 240 годин

2. Кабінет КТ = 120 годин

3. Кабінет МРТ = 120 годин

4. Кабінет УЗД = 84,7 годин

Тобто, загальна сума оптимальної норми робочого часу на тиждень дорівнює 564,7 годин, в той час коли загальна сума відпрацьованих годин на тиждень дорівнює 564,7 годин, тобто, це означає, що на даному етапі немає недостатку або перевищення робочих годин у ТОВ «Поллар». З урахуванням планів на розширення та відкриття нового кабінету, керівництву компанії рекомендується заздалегідь розглянути питання про наймання працівників у новий кабінет та інші посади, які можуть забезпечити ефективну роботу підприємства після розширення.

Також, буде доцільно визначити ступінь відповідності кадрів їхній посаді, що наведено у таблиці 2.10

Згідно даних таблиці 2.10., можна зробити висновок, що у ТОВ «Поллар» 15 з 17 працівників відповідають своїм посадам, що є досить високим показником і свідчить про ефективність методів підбору та добору персоналу компанії. Однак, дві особи не відповідають своїм посадам через недостатність досвіду.

Для вирішення цієї ситуації найкращим рішенням було б забезпечити додаткове навчання цим двом працівникам. Це може включати навчання на робочому місці, участь у тренінгах або курсах, або навіть наставництво з боку більш досвідчених колег. Додаткове навчання допоможе покращити їх навички та компетентність, щоб вони могли ефективніше виконувати свої обов'язки на посаді.

Важливо також забезпечити, щоб ці дві особи отримали підтримку та допомогу від керівництва та команди. Можна розглянути можливість призначення наставника, який буде надавати їм необхідну підтримку, поради та допомогу в процесі розвитку їх навичок. Зробивши додаткове навчання і забезпечивши підтримку цим двом працівникам, компанія ТОВ «Поллар» може покращити їх виконання роботи і забезпечити, що всі працівники будуть належним чином відповідати своїм посадам.

Крім оцінки відповідності працівників їхнім посадам і порівняння кількості потрібних працівників з наявними, для адекватної оцінки ефективності системи кадрового забезпечення також потрібно оцінити ефективність методів добору та підбору працівників компанії. Ця оцінка є важливим кроком у процесі управління кадрами. Це означає, що потрібно переглянути, які методи та процедури використовуються під час набору нових працівників, і оцінити їх ефективність у забезпеченні потреб компанії.

Розміщення вакансій на інтернет-порталах і співбесіда з кандидатами є досить поширеними методами підбору та добору співробітників для багатьох компаній, включаючи ТОВ «Поллар». Ці методи надають компанії можливість залучити широку аудиторію кандидатів та провести ефективний відбір.

Розміщення вакансій на інтернет-порталах дозволяє компанії привернути увагу потенційних кандидатів, які активно шукають роботу в Інтернеті. Це здійснюється на спеціалізованих робочих порталах, загальнодоступних сайтах для роботодавців або соціальних мережах, де люди розміщують свої профілі та активно шукають можливостей зайнятості.

Розміщення вакансій в основному на порталі «Work.ua» та «Rabota.ua», частота розміщення вакансій в середньому раз на півроку, кандидата зазвичай знаходять протягом двох місяців, оскільки до кандидата на посаду вимагаються певні вимоги. До кандидатів на посаду висувуються вимоги, такі як, наявність медичної освіти, досвід роботи в сфері медицини від 5 років для лікарів та від півроку для інших категорій персоналу, що вказує на певні критерії відбору, які мають на меті забезпечити вищий рівень кваліфікації та досвіду у претендентів на вакансію. У загальному, метод розміщення вакансій на відповідних порталах та встановлені вимоги до кандидатів можуть вказувати на наявність у ТОВ «Поллар» систематичного та цілеспрямованого підходу до підбору та добору персоналу з урахуванням їхніх потреб і вимог.

Після розміщення вакансій компанія проводить співбесіди з кандидатами. Цей етап є важливим для оцінки навичок, досвіду та сумісності кандидата з посадою. Співбесіда може бути проведена особисто, по телефону або відеозв'язку, залежно від можливостей та вимог компанії та кандидата. Під час співбесіди кандидатам можуть задаватися запитання, що стосуються їхньої кваліфікації, досвіду, мотивації та особистих якостей.

Співбесіда проходить у декілька етапів, перший етап – телефонна розмова, на якій оцінюється загальна відповідність кандидата вимогам вакансії. Цей етап допомагає скоротити кількість кандидатів та вибрати тих, хто найбільше підходить для подальшого розгляду. Другий етап – особиста зустріч із кандидатом. Цей етап включає присутність директора та керівника відділу, які проводять співбесіду з кандидатом. На цьому етапі уточнюються деталі щодо досвіду роботи, компетенцій та навичок кандидата,

обговорюються важливі аспекти, пов'язані з вакансією. Задаються запитання, спрямовані на оцінку знань, вмінь, адаптаційних здібностей та професійних якостей кандидата. Другий етап дозволяє ближче познайомитися з кандидатом та оцінити його потенціал для відповідності вимогам посади.

Після проведення співбесіди компанія здійснює оцінку кандидатів і приймає рішення щодо прийняття на роботу. Важливою частиною цього процесу являється перевірка посвідчень, рекомендацій та зв'язків кандидата для підтвердження його кваліфікації та відповідності вимогам посади.

Ці методи є загалом широко використовуваними щодо підбору персоналу, оскільки вони мають кілька переваг:

1. Доступність: Інтернет-портали надають можливість розмістити вакансії, що дозволяє привернути увагу широкої аудиторії кандидатів, які активно шукають роботу в Інтернеті.

2. Швидкість: Розміщення вакансій онлайн та отримання резюме через цифрові канали дозволяють зберегти час і знизити адміністративні витрати.

3. Відбір: Співбесіди з кандидатами надають можливість оцінити їх навички, досвід, мотивацію та визначити, наскільки вони відповідають вимогам посади, оскільки для компанії важливо, щоб кандидат мав певний досвід у медичній сфері та медичні знання та навички.

Доцільно також визначити середній строк найму персоналу:

У ТОВ «Поллар» працює 17 працівників, тоді середній строк найму:

Середній строк найму у місяцях = $(158 + 32 + 29 + 46 + 2 + 59 + 3 + 150 + 91 + 26 + 37 + 23 + 46 + 50 + 32 + 172 + 51)/17 = 50,76$ місяців = 4,23 роки

З урахуванням вищенаведених даних, середній строк найму персоналу на підприємстві ТОВ «Поллар» складає приблизно 4,23 роки. Цей показник можна вважати достатньо тривалим. Чим більший строк найму, тим більше часу і зусиль потрібно витратити на пошук, відбір і навчання нових працівників.

Таким чином, підприємство може покращити свою ефективність в галузі кадрового забезпечення шляхом оптимізації строку найму і

забезпечення швидкого та якісного залучення нового персоналу.

Для повноцінного аналізу кадрового забезпечення доцільно також розрахувати витрати на відбір та добір кадрів ТОВ «Поллар», що зазначено у таблиці 2.11

Таблиця 2.11. Витрати на відбір та добір кадрів ТОВ «Поллар»

	Ціна
1. Розміщення оголошень: <ul style="list-style-type: none"> • Витрати на рекламу на спеціалізованих платформах, таких як, Work.ua, rabota.ua та інші • Витрати на рекламу в соціальних мережах • Витрати на розміщення банерів по місту 	1200 1750 3500
2. Відбір кандидатів: <ul style="list-style-type: none"> • Витрати на організацію співбесід та інтерв'ю • Витрати на проведення тестування та оцінку кандидатів 	500 750
3. Адаптація нових співробітників <ul style="list-style-type: none"> • Витрати на навчання та підготовку нових працівників 	5500
Всього	13200

Примітка. Сформовано автором на основі [53-55]

Таким чином, загальні витрати на відбір та підбір кадрів у ТОВ «Поллар» становлять 13 200 грн. Ці витрати включають в себе рекламні послуги, проведення співбесід та тестувань, витрати на перевірку документів та аналіз кандидатів, а також інші асоційовані витрати. Розрахунки витрат надають чітку уяву про фінансові зусилля, які компанія здійснює для залучення та відбору кваліфікованих працівників. Ці витрати можуть бути важливими для забезпечення успішного підбору персоналу та формування сильної робочої команди. Враховуючи ці витрати, компанія може зосередитись на оптимізації процесу відбору та підбору, забезпечуючи ефективніші результати та використання ресурсів.

Отже, враховуючи попередні дані, можна зробити наступний висновок. Методи підбору та добору персоналу, такі як розміщення вакансій на Інтернет-порталах і проведення співбесід, виявилися ефективними для компанії ТОВ «Поллар», оскільки більшість працівників відповідають своїм посадам. Щоб забезпечити успішну роботу приватного медичного кабінету, важливо, щоб всі працівники відповідали своїм посадам та мали необхідні

знання і навички. Проте, деякі працівники можуть потребувати додаткового навчання та підтримки для поліпшення своєї компетентності і відповідності посаді. Для компанії ТОВ «Поллар» важливо займатися систематичним контролем і оцінкою працівників, щоб виявляти та вирішувати будь-які проблеми, пов'язані з невідповідністю посаді або потребами додаткового навчання.

Проте, середній строк найму становить 4,23 роки, що являється досить високим показником. Запровадження ефективних заходів в області рекрутингу, навчання та утримання персоналу може допомогти зменшити цей строк. Програма набору та рекрутингу працівників, професійні тренінги, стимулюючі фактори для наявних працівників можуть сприяти залученню якісних кандидатів, збільшенню швидкості найму і зниженню витрат часу та ресурсів на процес найму.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ПОЛЛАР» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємства в сучасних умовах

Для досягнення стабільного та успішного розвитку компанії в майбутньому, пріоритетним завданням для підприємства є вживання заходів щодо підвищення коефіцієнта по прийому та зменшення коефіцієнтів обороту по вивільненню та плинності працівників, ТОВ «Поллар» має розробити низку заходів, що сформульовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення ТОВ «Поллар»

№	Назва заходу
1	2
1.	Розробка та впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників, а також проведення професійних тренінгів та програм наставництва.
2.	Підвищення стимулюючих факторів для наявних працівників, а саме введення понаднормових виплат, бонусів та інших можливостей для професійного зростання, що базується на досягненнях а внеску співробітників у компанії.
3.	Розвиток іміджу компанії для потенційних працівників, акцентування на перевагах, які пропонує підприємство.
4.	Розвиток корпоративної культури та командного духу, включаючи організацію спільних заходів та заохочення співпраці між працівниками.
5.	Поліпшення наявних умов праці, а також надання можливості для професійного зростання та розвитку наявних співробітників.
6.	Впровадження системи мотивації, яка включатиме матеріальні та нематеріальні заохочення для працівників, які досягають високих результатів.
7.	Можливість впровадження системи стажування, щоб залучати молодих спеціалістів та студентів, які мають бажання отримати досвід роботи в ТОВ «Поллар» та вивчити нові технології
8.	Забезпечення можливості професійного зростання та кар'єрного розвитку, створення системи оцінки та контролю продуктивності працівників.
9.	Підвищення ефективності внутрішнього спілкування, створення механізмів для зворотного зв'язку та врахування думок працівників.
10.	Підвищення кваліфікації та навчання, а саме організація програм навчання та розвитку, які допоможуть співробітникам підвищити свої професійні навички та відповідати вимогам ринку.
11.	Аналіз ринкових стандартів та встановлення конкурентоспроможної системи оплати праці, яка стимулюватиме працівників залишитися у компанії.

Продовження табл. 3.1

1	2
12.	Надання додаткових пільг, які мотивують працівників залишатися в компанії, таких як медичне страхування, пенсійні програми, пільги на навчання тощо.
13.	Залучати кваліфікованих фахівців з зовнішніх джерел, які мають досвід у відповідних галузях, щоб забезпечити розширення знань та досвіду в колективі, це допоможе підприємству не тільки підвищити кваліфікацію своїх працівників, але й збільшити інноваційний потенціал компанії.
14.	Проведення систематичних оцінок роботи співробітників, надання зворотного зв'язку та підтримки для подальшого розвитку.

Примітка. Створено автором

Найбільш пріоритетними заходами для ТОВ «Поллар» являються Захід №1, а саме розробка та впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників, а також проведення професійних тренінгів та програм наставництва та Захід №2, підвищення стимулюючих факторів для наявних працівників.

Для більш детального аналізу ефектів впровадження цих заходів, необхідно розглянути конкретні позитивні наслідки, які можуть виникнути для ТОВ «Поллар» внаслідок введення Заходу №1 – ефективної програми набору та рекрутингу працівників:

1. Ефективна програма набору та рекрутингу допоможе залучити талановитих та досвідчених працівників до організації. Це дозволить підприємству мати конкурентну перевагу на ринку праці та забезпечити високу якість роботи.

2. Дозволяє оптимізувати процес набору та підбору персоналу, що може призвести до зменшення витрат на рекламу вакансій, підбір та навчання нових працівників. Це дозволить економити кошти, які можна направити на інші важливі потреби підприємства.

3. Сприятиме залученню працівників, які відповідають вимогам посади та мають потрібні навички та компетенції. Це дозволить підприємству мати високоякісний персонал, що в свою чергу сприятиме покращенню продуктивності та результативності роботи.

4. Допоможе підприємству сформувати стабільний трудовий

колектив, знизити оборотність працівників та зберегти цінний досвід та знання в організації. Це важливо для забезпечення неперервності роботи та виконання поставлених завдань.

5. Може допомогти підприємству залучити найкращі таланти на ринку праці, що дозволить отримати конкурентну перевагу, розвиватись та впроваджувати інновації.

Отже, розробка та впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників може позитивно позначитися на якості персоналу, знизити витрати та забезпечити підприємству стабільний та конкурентоспроможний трудовий колектив.

Впровадження Заходу №2 може мати такі позитивні ефекти від ТОВ «Поллар»:

1. Заходи, спрямовані на підвищення стимулюючих факторів, таких як конкурентоспроможна заробітна плата, бонусні програми, система нагород та визнання досягнень, можуть збільшити мотивацію працівників. Це позитивно вплине на їхню продуктивність та відданість компанії.

2. Покращить задоволеність працівників своєю роботою та роботодавцем. Це може зменшити ризик втрати цінних кадрів та сприяти їхньому задоволенню в компанії.

3. Спонукає працівників до більшого залучення, ініціативності та зусиль у виконанні своїх обов'язків. Це може позитивно вплинути на ефективність та продуктивність роботи на підприємстві.

4. Високі стимули та вигоди для працівників можуть позитивно вплинути на репутацію ТОВ «Поллар» як привабливого роботодавця. Це може залучити більше кваліфікованих кандидатів та сприяти позиціонуванню компанії як працедавця вибору

Таким чином, впровадження заходу №2, спрямованого на підвищення стимулюючих факторів для наявних працівників, може позитивно вплинути на мотивацію, задоволеність та продуктивність працівників, а також сприяти поліпшенню репутації компанії як роботодавця.

Також, буде доцільно визначити витрати, відповідальних осіб та середні строки реалізації від впровадження цих заходів. Витрати від Заходу №1 - розробки та впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників, можуть включати наступні елементи:

1. Витрати на внутрішню розробку програми:

- заробітна плата співробітників, які займаються розробкою програми;
- інструменти та програмне забезпечення, необхідне для розробки;
- консультаційні послуги або навчання співробітників з розробки програми.

2. Витрати на маркетинг та просування:

- рекламні послуги, включаючи розміщення рекламних банерів по місту на веб-сайтах, які відвідують потенційні кандидати, включаючи сайти спеціалізованих галузевих видань;
- розробка та друк рекламних матеріалів, брошур, банерів тощо.

3. Витрати на рекрутинг:

- витрати на агенції з рекрутингу або зовнішніх рекрутерів, які допомагатимуть з пошуком та відбором кандидатів;
- витрати на співбесіди, тестування та оцінку кандидатів.

4. Затрати на навчання:

- витрати на розробку та проведення навчальних програм для нових працівників;
- консультаційні або тренінгові послуги з підготовки нових працівників до роботи в компанії.

Середні строки реалізації Заходу №1 можуть становити від 2 до 6 місяців. На ранніх етапах, які включають аналіз потреб та розробку програми, можуть піти приблизно 2-3 місяці на зібрання та аналіз інформації, визначення стратегії рекрутингу та планування програми, однією із основних задач на цих етапах повинна бути рекрутинг HR-менеджера, котрий має

достатньо досвіду для ефективної розробки програми набору. Впровадження програми та рекрутинг кандидатів можуть зайняти ще 2-3 місяці, в залежності від обсягу роботи та складності вакансій.

Впровадження Заходу №1 вимагає співпраці та відповідальності кількох різних осіб. Основні відповідальні особи повинні бути: заступник директора компанії, директор та HR-менеджер, котрий поки у компанії відсутній.

Витрати від Заходу №2, тобто підвищення стимулюючих факторів для наявних працівників, включають наступні складові:

1. Витрати на впровадження системи винагород:
 - витрати на аналіз та проектування системи винагород;
 - розробка та впровадження програми бонусів, премій та інших форм винагороди;
 - витрати на систему винагород, включаючи адміністрування та звітність.
2. Витрати на внутрішні комунікаційні заходи:
 - витрати на організацію зборів, презентацій або тренінгів для спілкування з працівниками;
 - розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів;
 - витрати на створення та підтримку внутрішніх комунікаційних каналів, таких як внутрішній чат або електронна пошта.
3. Витрати на навчання:
 - оплата участі медичного персоналу в спеціалізованих курсах, семінарах та тренінгах, які спрямовані на покращення їх професійних навичок та здібностей;
 - оплата інструкторів або тренерів, які проводитимуть навчання;
 - розробка навчальних матеріалів, включаючи посібники, презентації, відеоуроки тощо;
 - організація простору для проведення навчання, включаючи аренду

приміщень або кабінетів.

Середні строки реалізації заходу №2 можуть становити від 4 до 12 місяців. На першому етапі, який включає розробку плану стимулювання, можуть піти приблизно від 1 до 2 місяців, на проведення аналізу потреб, консультацій з керівництвом та командою, визначення стимулюючих механізмів та підготовки необхідної документації.

На другому етапі, який включає комунікацію та впровадження стимулюючих заходів, можуть піти від 2 до 4 місяців, на аналіз даних, що надійшли від персоналу, підготовку матеріалів та тренінгів для персоналу.

На третьому етапі, який включає моніторинг та оцінку ефективності стимулюючих заходів, можуть піти приблизно 3-6 місяців, на збір та аналіз даних про ефективність заходів, залучення фідбеку персоналу та внесення коректив до програми стимулювання.

Впровадження Заходу №2 вимагає відповідальності від кількох осіб в організації. Основні відповідальні особи повинні бути: директор, заступник директора, HR-менеджер та найняті інструктори і тренери.

Отже, ТОВ «Поллар» є компанією, яка має свої позитивні та негативні сторони. Компанія має проблеми зі збереженням працівників та може мати складнощі з надходженням нових кваліфікованих робітників. Загалом, компанія має певні виклики, пов'язані з кадровим потенціалом, але наявні позитивні тенденції вказують на те, що у компанії є потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності роботи.

Проте, для досягнення успіху необхідно звернути увагу на проблеми зі збереженням та привабленням кваліфікованого персоналу та постійно працювати над поліпшенням кадрової політики. Якщо компанія ТОВ «Поллар» реалізує усі запропоновані заходи, то вона зможе забезпечити стабільну та ефективну роботу свого колективу та підприємства загалом.

Виділені два пріоритетні заходи для ТОВ «Поллар», Захід №1 пов'язаний з розробкою та впровадженням ефективної програми набору та рекрутингу працівників, сприятиме залученню висококваліфікованого

персоналу до ТОВ «Поллар», зменшенню дефіциту кадрів і підвищенню якості найму. Захід №2, спрямований на підвищення стимулюючих факторів для наявних працівників, призведе до покращення мотивації, збільшення задоволеності роботою та зменшення плинності працівників. Це сприятиме збереженню талановитих працівників і збільшенню продуктивності. Аналіз витрат показав, що введення цих заходів вимагатиме певних фінансових зусиль. Однак, ці витрати є інвестиціями в якість кадрового забезпечення та підвищення продуктивності праці.

Усі вищезазначені заходи у цьому розділі допоможуть підвищити ефективність та продуктивність працівників, збільшити кількість прийнятих та зберегти кваліфікованих працівників в компанії. В результаті цього ТОВ «Поллар» зможе зміцнити своє становище на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи кадрового забезпечення підприємства

У попередньому пункті, було зазначено, що підприємство ТОВ «Поллар» має проблему зі збереженням талановитих фахівців та високою текучістю персоналу. Також було запропоновано декілька заходів для вирішення цієї проблеми, що зазначені у таблиці 3.2.

Для обґрунтування економічної доцільності усіх заходів, необхідно провести розрахунок, що наведено у таблиці 3.2.

З аналізу таблиці 3.2 випливає, що заходи, які були описані, такі як впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників, а також введення понаднормових виплат, бонусів та можливостей для професійного зростання, є економічно доцільними для ТОВ «Поллар». Ці заходи допоможуть зберегти 61 840 грн та 10 000 грн відповідно, що є значними економічними вигодами для компанії.

Таблиця 3.2. Економічнеобґрунтування запропонованих заходів щодо збереження талановитих фахівців

1. Захід щодо впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників	
Назва показника	Значення показника
Витрати на найм та навчання нового співробітника	5000 грн
Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році	24%
Можливе зменшення коефіцієнта плинності при впровадженні даного заходу	На 10%
Яку кількість працівників підприємство зможе зберегти	Якщо плинність становить 24%, то підприємство втрачає: $0,24 \cdot 17 = 4,08$ співробітників Якщо плинність становить 14%, то підприємство втрачає: $0,14 \cdot 17 = 2,38$ співробітників Тобто, підприємство може зберегти 2 співробітника
Середній річний дохід одного співробітника	86 400 грн Тоді, після збереження 2 фахівців: $86\,400 \cdot 2 = 172\,800$ грн
Середня вигода від збереження одного фахівця	30% від доходу одного фахівця $0,3 \cdot 172\,800 = 51\,840$ грн
Загальна збережена сума від впровадженого заходу	$51\,840 + 5000 \cdot 2 = 61\,840$ грн
Висновок: Впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників допоможе підприємству зберегти 2 співробітників, і як наслідок 61 840 грн.	
2. Захід щодо введення понаднормових виплат, бонусів та інших можливостей для професійного зростання	
Поточна кількість співробітників 2022 року	17 співробітників
Втрата співробітників щороку при поточній плинності	4 фахівців
Можливе зменшення коефіцієнта плинності при впровадженні даного заходу	На 15%
Яку кількість працівників підприємство зможе зберегти	Якщо плинність становить 9%, то підприємство втрачає: $0,09 \cdot 17 = 1,53$ співробітників Тобто, підприємство зможе зберегти 3 співробітника
Витрати на найм та навчання нового співробітника	5000 грн
Загальна збережена сума від впровадженого заходу	$5000 \cdot 2 = 10\,000$ грн
Висновок: Впровадження заходу щодо введення понаднормових виплат, бонусів та інших можливостей для професійного зростання допоможе підприємству зберегти 3 фахівців та уникнути витрат у розмірі 10 000 грн на рік	

Примітка. Складено автором

Крім того, з метою подальшого планування і стратегічного управління персоналом, рекомендується провести прогнозування зміни чисельності

персоналу, яке наведено у таблиці 3.3. Цей прогноз дозволить заздалегідь оцінити зміни у кадровому складі та врахувати їх в планах на майбутнє.

Таблиця 3.3. Прогнозування зміни чисельності персоналу ТОВ «Поллар»

Назва показника	Значення показника
Початкова чисельність персоналу	17 співробітників
Прогнозована плинність кадрів	20%
Очікувана кількість виходжень у декрет	1 співробітник на рік
Кількість нових вакансій, що відкриваються	7 вакансій на рік
Прогнозована чисельність персоналу	$17 - 3 - 1 + 7 = 20$ співробітників

Примітка. Розраховано автором

З аналізу таблиці 3.3 можна зробити висновок, що прогнозована чисельність персоналу у ТОВ «Поллар» у майбутньому періоді становитиме 20 співробітників, що на 3 співробітника більше, ніж поточна чисельність персоналу. Це означає, що компанія планує збільшити свою робочу силу для вирішення різноманітних завдань та відкриття нового медичного кабінету.

Також, буде доцільно зробити розрахунок зміни показників доходів і витрат у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Розрахунок зміни показників доходів і витрат ТОВ «Поллар»

Назва показника	Значення показника
Початковий обсяг доходів	5 596 600
Початковий обсяг витрат	451 820
Прогнозована зміна обсягу доходів	15% на рік
Прогнозована зміна обсягу витрат	20% на рік
Зміна обсягу доходів	$5\,596\,600 * 0,15 = 839\,490$ грн
Зміна обсягу витрат	$451\,820 * 0,2 = 90\,364$ грн
Прогнозований обсяг доходів	$5\,596\,600 + 839\,490 = 6\,436\,090$ грн
Прогнозований обсяг витрат	$451\,820 + 90\,364 = 542\,184$ грн

Примітка. Складено автором

Отже, з проведених розрахунків в таблиці 3.4 можна зробити висновок, що доходи компанії ТОВ «Поллар» збільшаться на значну суму в 839 490 грн, тоді як витрати зростуть на суму в 90 364 грн.

Окрім того, на основі отриманих результатів потрібно провести розрахунок ефективності залучення нових фахівців в компанію ТОВ «Поллар». Цей розрахунок дозволить оцінити внесок нових співробітників у

зростання доходів і оптимізацію витрат. З урахуванням прогнозованих змін у чисельності персоналу, які були показані в таблиці 3.3, та змін у доходах і витратах, що були представлені в таблиці 3.4, можна провести розрахунки, що допоможуть оцінити ефективність нових фахівців.

Таблиця 3.5. Розрахунок ефективності залучення нових фахівців ТОВ «Поллар»

Назва показника	Значення показника
Початкова чисельність персоналу	17 співробітників
Прогнозована зміна чисельності персоналу	+3співробітника
Прибуток отриманий від нових фахівців	$86\,400 \cdot 3 = 259\,200$ грн
Витрати на найм та навчання нового співробітника	5000 грн
Чистий прибуток від нових фахівців	$(86\,400 \cdot 3) - (5000 \cdot 3) = 244\,200$ грн
Ефективність залучення нових фахівців	244 200 грн

Примітка. Складено автором

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що ефективність залучення нових фахівців в компанію ТОВ «Поллар» становить 244 200 грн. Це свідчить про те, що витрати, пов'язані з наймом та навчанням нових співробітників, будуть окупатися через зростання доходів та оптимізацію витрат. Таке залучення нових фахівців можна вважати ефективним кроком для розвитку компанії та підвищення її прибутковості.

Отже, після проведення аналізу можна зробити висновок, що ряд заходів щодо поліпшення кадрового забезпечення є економічно доцільними. Зокрема, впровадження програми професійного розвитку та мотиваційних заходів для персоналу, включаючи понаднормові виплати, бонуси та можливості для професійного зростання, приведуть до позитивних економічних результатів.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що прогнозування зміни чисельності персоналу показує, що компанія має потребу у збільшенні кількості співробітників. Це необхідно для забезпечення зростання бізнесу та досягнення максимальної ефективності. Розрахунки зміни показників доходів і витрат показують, що

доходи компанії очікується зростуть, тоді як витрати будуть зменшуватись. Це може привести до покращення фінансових показників і збільшення прибутковості. Залучення нових фахівців також виявилось ефективним, оскільки розрахунки показали позитивну ефективність цього процесу. Це дозволить компанії забезпечити собі необхідний потенціал і виконати поставлені цілі з високою якістю та продуктивністю.

ВИСНОВКИ

Таким чином, бакалаврська робота була присвячена дослідженню процесів підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємства. Шляхом аналізу та обробки отриманих результатів, була здійснена систематизація інформації, що дала підстави для формулювання наступних висновків та пропозицій:

1. В ході детального аналізу літератури було встановлено, що кадрове забезпечення може бути розглянуте з трьох підходів. Перший підхід визначає його як процес забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу для досягнення цілей та завдань. Другий підхід визначає його як систему, що забезпечує функції управління персоналом на підприємстві. Третій підхід визначає його як частину системи управління підприємством, яка гарантує відповідність кадрового потенціалу підприємства бізнес-потребам. Основними завданнями є забезпечення підприємства кваліфікованими та мотивованими співробітниками, підвищення продуктивності праці та ефективного використання ресурсів, розвиток інноваційного потенціалу та підтримка корпоративної культури. Також було виявлено, що кадрове забезпечення має ряд основних функцій, включаючи планування кадрів, підбір та оцінку персоналу, навчання та розвиток, розробку системи оплати праці та винагород, розвиток кар'єри та управління талантами, управління персоналом та взаємини з ним, аналіз та оцінку продуктивності праці, управління процесом звільнень та перепідготовкою, а також розробку стандартів поведінки та забезпечення безпеки. Загальні принципи, включають принцип системності, принцип відповідності, принцип рівності та принцип постійного розвитку.

2. Доведено, що існує кілька методичних підходів, зокрема, аналіз посад є одним з таких підходів, який дозволяє уточнити вимоги до кандидатів і створити чіткий профіль ідеального співробітника для кожної конкретної посади. Цей підхід передбачає глибоке вивчення характеристик

посад. Також існує внутрішнє комплектування, що дозволяє працівникам, які вже працюють у організації, розвиватися та займати вакантні посади. Крім того, існує зовнішнє комплектування, яке включає залучення зовнішніх кандидатів для заповнення вакантних посад. Також, комплексний підхід, який поєднує внутрішнє та зовнішнє комплектування, використовує найкращі аспекти обох методів.

3. Проведено оцінку різних аспектів забезпеченості персоналом, включаючи стан кадрового складу, рівень кваліфікації співробітників, вікову структуру та динаміку руху робочої сили. Визначено, що на підприємстві підвищується рівень плинності кадрів, що є досить негативною тенденцією. Так за останній рік особовий склад організації оновився на 35%, позбувшись шляхом вивільнення 53% від загальної чисельності працюючих. Такі цифри свідчать про нестабільність колективу організації. Однак, підприємство має значний потенціал у сфері персоналу.

4. Здійснено оцінювання ефективності системи кадрового забезпечення, і було встановлено, що з 17 співробітників 15 відповідають своїм посадам, що є високим показником ефективності методів підбору та добору персоналу компанії. Зокрема, використання інтернет-порталів для розміщення вакансій та проведення співбесід з кандидатами дозволяє досягти цих результатів. Ці методи мають кілька переваг, таких як доступність, швидкість і можливість відбору. Аналізуючи середній строк найму, було виявлено, що він є відносно тривалим, а саме 4,23 роки. Це означає, що підприємству потрібно вкласти значні зусилля та час у пошук, відбір і навчання нових працівників. Витрати на відбір та добір кадрів становлять 13 200 грн і включають рекламні послуги, проведення співбесід і тестувань, а також витрати на перевірку документів та аналіз кандидатів.

5. Сформульовано ряд заходів для підвищення ефективності кадрового забезпечення ТОВ «Поллар». Виокремлено два пріоритетних напрями, зокрема: перший – полягає у розробці та впровадженні ефективної програми набору та рекрутингу працівників, проведенні професійних тренінгів та

програм наставництва; другий – спрямований на підвищення стимулюючих факторів для існуючих працівників, таких як понаднормові виплати, бонуси та можливості професійного зростання на основі досягнень та внеску співробітників. Перший захід має позитивні наслідки, такі як залучення талановитих та досвідчених працівників, оптимізація процесу набору та підбору персоналу, та забезпечить стабільність трудового колективу. Другий захід має позитивний вплив, такий як підвищення стимулюючих факторів, покращення задоволеності співробітників та вплив на репутацію ТОВ «Поллар». Витрати на впровадження першого заходу включають витрати на внутрішню розробку програми, маркетинг, рекрутинг та навчання. Строки впровадження заходу становлять від 2 до 6 місяців, а відповідальними особами є директор, заступник директора та HR-менеджер. Витрати на впровадження другого заходу включають впровадження системи винагород, внутрішні комунікаційні заходи та навчання. Строки впровадження цього заходу становлять від 4 до 12 місяців, а відповідальними особами є директор, заступник директора, HR-менеджер, тренери та інструктори.

6. Обґрунтовано результативність впровадження запропонованих заходів. Зокрема, доведено, що впровадження ефективної програми набору та рекрутингу працівників допоможе зберегти 61 840 грн, а підвищення стимулюючих факторів для існуючих працівників— 10 000 грн, що має велике значення для економічної вигоди компанії. Крім того, було проведено прогнозування зміни чисельності персоналу з метою стратегічного управління персоналом і його планування. Прогноз показує, що у майбутньому чисельність персоналу в ТОВ «Поллар» становитиме 20 співробітників, що на 3 співробітника більше, ніж на сьогоднішній день. Виявлено, що запровадження цих заходів призведе до значного збільшення доходів компанії ТОВ «Поллар» на 839490 грн, водночас витрати зростуть на 90364 грн. Результативність залучення нових фахівців у ТОВ «Поллар» складає

244 200 грн.

Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності ТОВ «Поллар», так і інших суб'єктів господарювання при удосконаленні процесів кадрового забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боброва І.А. Управління персоналом в сучасних умовах. Київ: Видавництво «Наукова думка», 2019. 256 с.
2. Богданова О.В. Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Київ: Видавництво «Нова думка», 2021. 240 с.
3. Безпалько В.Г., Святослав М.М., Пліш І.В. Управління персоналом. Львів: Видавництво «Нова Книга», 2018. 180 с.
4. Величко У. В. Абсентеїзм персоналу в умовах пандемії Covid-19. *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова* (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 185-187.
5. Величко У.В. Вплив демографічних процесів на кадрове забезпечення. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «INNOVATION AND PROSPECTS IN MODERN SCIENCE»* (м. Стокгольм, 5 червня 2023 року), Стокгольм, 2023. С. 17-19
6. Герасименко М.В., Григорович О.В. «Кадрові стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства». *Менеджмент і підприємництво*. 2021. № 2. С. 22-29.
7. Гончар О.М., Соколов Д.В. «Кадрове забезпечення підприємств у контексті глобалізації». *Економічний простір*. 2021. № 4. С. 23-31.
8. Григоренко О.М., Ковальова Л.І. «Кадрове забезпечення в контексті розвитку підприємства». *Економічні науки*. 2017. № 4. С. 61-67.
9. Гриць О.М. Ефективне управління персоналом в сучасних умовах. Харків: Видавництво «Факт», 2018. 176 с.
10. Грищенко А.М., Лисенко О.П. «Стратегічне планування кадрового забезпечення: теоретичний аналіз та практична реалізація». *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 41-52.

11. Грищук О. М. Методичні підходи до підбору персоналу в організаціях. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2019. № 6. С. 133-139
12. Гуменюк Л.О., Сидорова Г.П. «Кадрове забезпечення в умовах розвитку електронної комерції». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку*. 2019. № 4. С. 87-96.
13. Гуцол З.М., Головченко О.Г., Євтух М.О. Демографія: навч. посіб. – Київ: Видавничий дім «Слово», 2019. 640 с.
14. Даниленко Н.М. Ефективність управління персоналом в сучасному бізнес-середовищі. Київ: Видавництво «Економічна думка», 2022. 192 с.
15. Заневський В.С., Сидорчук О.В. «Кадрове забезпечення підприємства: сучасні виклики та стратегії». *Економіка і фінанси*. 2021. № 3. С. 24-33.
16. Захарчук О. І. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2019. 310 с.
17. Звіт з праці ТОВ «Поллар» за 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. С. 1-12.
18. Звіт з праці ТОВ «Поллар» за 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. С. 1-12.
19. Звіт з праці ТОВ «Поллар» за 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. С. 1-12.
20. Іванов А. Д. Кадровий потенціал підприємства: оцінка та управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. № 189. С. 41-45.
21. Іванова О.В. «Принципи кадрового забезпечення як основа ефективного управління персоналом». *Економіка і управління*. 2020. № 2. С.14-17.
22. Іщенко Л. П. Управління персоналом в умовах зміни. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 199 с.
23. Кириленко А. М., Петрук О. М., Савчук В. І. Соціально-економічна статистика: підручник. – К.: КНЕУ, 2019. 560 с.

24. Кириленко І. В., Миронова В. Ю. *Управління персоналом*. Київ: Кондор, 2020. 221 с.
25. Клименко Н.В., Сидоров М.О. «Інноваційні підходи до кадрового забезпечення в епоху цифрової трансформації». *Економіка і управління*. 2021. № 1. С. 55-63.
26. Коваленко В.М. *Психологічні аспекти управління персоналом в сучасних умовах*. Київ: Видавництво «Експерт», 2020. 224 с.
27. Коваленко Ю.С., Петров М.А. «Сучасні підходи до кадрового забезпечення в контексті глобалізації». *Економічна наука сьогодні*. 2021. № 8. С. 42-55.
28. Ковальова Н.В., Жук Д.О. «Інноваційні підходи до управління кадровим забезпеченням підприємства». *Вісник національного університету «Києво-Могилянська академія»*. 2019. № 4. С. 68-79.
29. Ковальчук О.М., Григоренко А.В. «Кадрове забезпечення в умовах глобалізації ринків праці». *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2021. № 6. С. 57-64.
30. Кравчук О.В. *Управління персоналом в сучасних умовах: теорія і практика*. Львів: Видавництво «Світ», 2017. 320 с.
31. Кузьменко О.В., Соколов М.В. «Управління знаннями в системі кадрового забезпечення підприємства». *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2022. № 1. С. 64-71.
32. Лісова Н. С. *Кадрові резерви підприємства: оцінка та управління*. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 54-59.
33. Литвинов А.В. «Принципи кадрового забезпечення в сучасних умовах». *Управління розвитком*. 2018. № 3. С. 10-13.
34. Литвинова А.М. *Ключові аспекти управління персоналом в сучасних умовах ринкової економіки*. Київ: Видавництво «Український світ», 2018. 160 с.

- 35.Литвиненко В.О. Теорія і практика управління персоналом в сучасних умовах. Київ: Видавництво «Кондор», 2020. 184 с.
- 36.Марченко В.П. Ключові компетенції управління персоналом в сучасних умовах. Київ: Видавництво «Карпати», 2023. 280 с.
- 37.Мартиненко В.О., Петрова О.С. «Роль кадрового забезпечення у стратегічному управлінні персоналом». *Журнал стратегічного управління*. 2021. Т. 10, № 2. С. 45-58.
- 38.Павленко В.С., Гриценко І.М. «Роль лідерства у кадровому забезпеченні підприємства». *Управління розвитком*. 2019. № 4. С. 42-49.
- 39.Панченко В.А., Романюк Д.Д. «Сучасні тенденції у кадровому забезпеченні: виклики та можливості». *Вісник національного університету «Києво-Могилянська академія»*. 2020. № 1. С. 89-96.
- 40.Пахомов Л.В., Гришко Н.С. «Роль кадрового забезпечення у формуванні організаційної культури». *Менеджмент і підприємництво*. 2019. № 3. С. 42-51.
- 41.Пащенко Н. М. Організація процесу набору та підбору персоналу на підприємствах сфери послуг. *Економічний простір*. 2019. № 3(21). С. 62-68.
- 42.Петренко О.І., Григорович В.М. «Кадрове забезпечення як фактор успішності підприємства». *Економічний простір*. 2022. № 3. С. 78-89.
- 43.Петрова Н.С. «Організація кадрового забезпечення в сучасних умовах». *Управління персоналом*. 2019. № 1. С. 45-52.
- 44.Полякова І. В. Організація кадрового забезпечення в умовах зміни соціально-економічного середовища. *Економіка та управління підприємствами: збірник наукових праць*. 2018. № 1. С. 35-41.
- 45.Савченко Д.М., Ковальчук О.І. «Роль кадрового забезпечення у формуванні корпоративної культури підприємства». *Економічні науки*. 2020. № 6. С. 89-98.

- 46.Савчук Н.А., Шевченко В.С. «Інтеграція стратегічного кадрового забезпечення в бізнес-процеси підприємства». *Управління персоналом*. 2020. № 4. С. 32-45.
- 47.Сидоренко О.П., Петров І.В. «Стратегічне управління кадровими ресурсами для досягнення конкурентних переваг». *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку*. 2022. № 3. С. 78-86.
- 48.Сидоров В.В. «Стратегічне кадрове забезпечення: сучасні тенденції та виклики». *Економічний простір*. 2021. № 2. С. 27-34.
- 49.Соколова І.О., Ковальчук В.П. «Стратегічний підхід до кадрового забезпечення підприємства». *Економічний простір*. 2022. № 1. С. 56-67.
- 50.Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Поллар» за 2020 р. : Форма №1-мс. Хмельницький. 2021. 2с.
- 51.Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Поллар» за 2021 р. : Форма №1-мс. Хмельницький. 2022. 2с.
- 52.Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Поллар» за 2022 р. : Форма №1-мс. Хмельницький. 2023. 2с.
- 53.Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Поллар» за 2020 р. : Форма №2-мс. Хмельницький. 2021. 2с.
- 54.Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Поллар» за 2021 р. : Форма №2-мс. Хмельницький. 2022. 2с.
- 55.Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Поллар» за 2022 р. : Форма №1-мс. Хмельницький. 2023. 2с.
- 56.Стеценко М. В. Актуальні проблеми формування кадрового потенціалу підприємств галузі будівництва. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. Вип. 1. С. 49-56.
- 57.Стрільчук М. А., Ященко І. Я., Чмир Н. П., Гордієнко Ю. Г. Соціологія: підручник. - К.: ВПЦ «Київський університет», 2020. 352 с.

58. Тараненко А.О., Кравчук О.М. «Методи та стратегії підвищення ефективності кадрового забезпечення». *Вісник економічної науки*. 2022. № 2. С. 10-18.
59. Ткач М.С. Сучасні тенденції управління персоналом. Київ: Видавництво «Університетська книга», 2022. 208 с.
60. Тумко Т.О., Ковальчук Н.В. «Кадрове забезпечення підприємств у сфері послуг: особливості та перспективи». *Економічні науки*. 2020. № 2. С. 77-85.
61. Федорова А.А., Григоренко К.О. «Інноваційні підходи до кадрового забезпечення підприємства». *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 915. С. 76-82.
62. Чумаченко О.І. Кадрове забезпечення підприємства. Київ: Видавництво «Українська книга», 2022. 220 с.
63. Шевченко Н.А., Григоренко В.Д. «Інтегрований підхід до кадрового забезпечення в системі управління персоналом». *Менеджмент організацій: системний аналіз та моделювання*. 2018. № 1. С. 115-126.
64. Шишкіна І. І. Управління персоналом в сучасних умовах. Київ: Кондор, 2018. 192 с.
65. Щербак О.М., Галайко В.С. «Ефективне кадрове забезпечення в умовах цифрової економіки». *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку*. 2020. № 2. С. 24-37.

Виконала студентка 4 курсу
факультету управління та економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«_____» червня 2023 р.

Підпис

У. В. Величко

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
«_____» червня 2023 р.

Підпис

С. І. Мельник

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«_____» червня 2023 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Додаток А

Таблиця А.1. Ступінь відповідності кадрів їхній посаді

Посада	Освіта та кваліфікація	Досвід роботи	Знання та вміння	Ступінь відповідності (1 -10)
1	2	3	4	5
Директор	Одеський державний політехнічний університет, інженер радіосистем	30 років	Наявність управлінських навичок, відмінні комунікаційні навички, розуміння медичного законодавства, здатність забезпечувати високий рівень задоволення пацієнтів, розуміння та використання сучасних медичних технологій та впровадження нових проектів, розуміння організації медичної діяльності та стандартів якості та безпеки пацієнтів.	9
Заступник директора	Хмельницький економічний університет, облік і аудит	23 роки	Здатність передавати інформацію чітко та зрозуміло, вміння слухати та розуміти потреби та проблеми співрозмовників, планування та організація робочого графіку та завдань, забезпечення ефективного використання ресурсів та матеріалів, вміння пріоритизувати та керувати багатьма завданнями одночасно, розуміння процесу прийняття рішень на основі аналізу фактів та даних, вміння розробляти стратегії та рекомендації на основі аналізу.	10
Бухгалтер	Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України, фінанси	20 років	Розуміння принципів бухгалтерського обліку та фінансової звітності, знання законодавства щодо оподаткування та обліку в медичних установах, вміння складати фінансові звіти, баланси, звіти про прибутки та збитки, досвід використання бухгалтерського програмного забезпечення.	8
Інженер	Одеський державний політехнічний університет, інженер радіосистем	8 років	Розуміння роботи медичного обладнання, вміння реагувати на непередбачені ситуації та швидко приймати рішення, знання норм стандартів безпеки медичного обладнання, здатність проводити діагностику, ремонт та обслуговування обладнання, вміння ефективно спілкуватися з медичним персоналом щодо технічних питань.	7,5
Інженер-програміст	Хмельницький національний університет, технології та засоби телекомунікації	10 років	Знання основних мов програмування, таких як Java, C++, Python або інші, вміння розробляти програмне забезпечення для медичних систем, знання стандартів та протоколів медичного ПЗ, вміння проводити тестування програмного забезпечення та виявляти та виправляти помилки, розуміння основних процесів та потреб медичних установ.	8
Молодша медична сестра-прибиральниця	-	2 роки	Розуміння і дотримання гігієнічних стандартів та протоколів у медичному середовищі, знання про правила дезінфекції, стерилізації та утилізації медичного відходу, розуміння різних матеріалів та поверхонь, які зустрічаються в медичних кабінетах, здатність управляти часом та пріоритизувати завдання, знання про процедури та протоколи щодо безпеки праці в медичному середовищі.	5
Лікар-рентгенолог	Державна медична академія м. Іваново, лікувальна справа	27 років	Глибокі знання анатомії, фізіології та патології, специфічні для радіології та рентгенології, розуміння принципів та технік рентгенологічних досліджень, вміння оцінювати та ставити діагнози на основі рентгенологічних зображень, розуміння принципів роботи рентгенологічного обладнання, вміння дотримуватись протоколів та норм радіаційного захисту.	9,5

Продовж. табл. А.1

Лікар-рентгенолог	Вінницький медичний університет ім. Пирогова, лікувальна справа	15 років	Глибокі знання анатомії, фізіології та патології, специфічні для радіології та рентгенології, розуміння принципів та технік рентгенологічних досліджень, вміння оцінювати та ставити діагнози на основі рентгенологічних зображень, розуміння принципів роботи рентгенологічного обладнання, вміння дотримуватись протоколів та норм радіаційного захисту.	7
Лікар-рентгенолог	Вінницький медичний університет ім. Пирогова, лікувальна справа	25 років	Глибокі знання анатомії, фізіології та патології, специфічні для радіології та рентгенології, розуміння принципів та технік рентгенологічних досліджень, вміння оцінювати та ставити діагнози на основі рентгенологічних зображень, розуміння принципів роботи рентгенологічного обладнання, вміння дотримуватись протоколів та норм радіаційного захисту.	9
Лікар-рентгенолог	Київський медичний інститут, лікувальна справа	39 років	Глибокі знання анатомії, фізіології та патології, специфічні для радіології та рентгенології, розуміння принципів та технік рентгенологічних досліджень, вміння оцінювати та ставити діагнози на основі рентгенологічних зображень, розуміння принципів роботи рентгенологічного обладнання, вміння дотримуватись протоколів та норм радіаційного захист.	10
Рентгенлаборант	Хмельницький медичний базовий коледж, акушерська справа	13 років	Знання про рентгенологічне обладнання та його технічні характеристики, вміння виконувати рентгенографічні дослідження відповідно до медичних протоколів та інструкцій, знання про принципи радіаційної безпеки та вміння дотримуватись встановлених норм та протоколів, знання про принципи підготовки пацієнта до процедур, вміння коректно обробляти та розглядати рентгенологічні зображення, знання про процес документування та зберігання рентгенологічних зображень та інших відповідних документів.	6,5
Рентгенлаборант	Шепетиське медичне училище, фельдшер	10 років	Знання про рентгенологічне обладнання та його технічні характеристики, вміння виконувати рентгенографічні дослідження відповідно до медичних протоколів та інструкцій, знання про принципи радіаційної безпеки та вміння дотримуватись встановлених норм та протоколів, знання про принципи підготовки пацієнта до процедур, вміння коректно обробляти та розглядати рентгенологічні зображення, знання про процес документування та зберігання рентгенологічних зображень та інших відповідних документів.	6
Рентгенлаборант	Шепетиське медичне училище, фельдшер	0,5 років	Знання про рентгенологічне обладнання та його технічні характеристики, вміння виконувати рентгенографічні дослідження відповідно до медичних протоколів та інструкцій, знання про принципи радіаційної безпеки та вміння дотримуватись встановлених норм та протоколів, знання про принципи підготовки пацієнта до процедур, вміння коректно обробляти та розглядати рентгенологічні зображення, знання про процес документування та зберігання рентгенологічних зображень та інших відповідних документів.	4
Рентгенлаборант	Хмельницьке медичне училище, акушерська справа	36 років	Знання про рентгенологічне обладнання та його технічні характеристики, вміння виконувати рентгенографічні дослідження відповідно до медичних протоколів та інструкцій, знання про принципи радіаційної безпеки та вміння дотримуватись встановлених норм та протоколів, знання про принципи підготовки пацієнта до процедур, вміння коректно обробляти та розглядати рентгенологічні зображення, знання про процес документування та зберігання рентгенологічних зображень та інших відповідних документів.	10

Продовж. табл.

Лікар УЗД	Вінницький медичний університет ім. Пирогова, лікувальна справа	25 років	Знання анатомії та фізіології, знання про стандарти та протоколи проведення УЗД, вміння аналізувати та інтерпретувати ультразвукові зображення для встановлення діагнозу, вміння діагностувати УЗД обстеження пацієнтам, здатність надати консультацію щодо подальшого лікування та діагностичних процедур на основі результатів, дотримання етичних принципів та конфіденційності при обробці та зберіганні медичної інформації.	9
Медична сестра УЗД	Хмельницьке медичне училище, медсестринська справа	34 роки	Вміння підготувати обладнання до процедури УЗД та здійснювати його технічне обслуговування, знання про протоколи та процедури, що використовуються під час УЗД обстеження, вміння забезпечити комфортну та безпечну позицію пацієнта, знання про процес документування результатів УЗД, ведення медичної документації, вміння заповнювати форми, відзначати результати УЗД та зберігати їх відповідно до вимог, дотримання етичних принципів та конфіденційності.	10
Лікар-нейрохірург-консультант	Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця	31 рік	Глибокі знання про нейроанатомію, фізіологію та патологію нервової системи, вміння діагностувати та лікувати різні нейрохірургічні захворювання, вміння інтерпретувати діагностичні зображення та результати досліджень для встановлення точної діагностики та планування лікування, вміння розробляти індивідуальні плани лікування для пацієнтів, здатність надавати консультації та експертну думку іншим медичним фахівцям у відношенні нейрохірургічних питань.	10

Примітка. Розраховано автором на основі [50-52]