

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Коваль Тетяна Володимирівна

Керівник Могилова М.М.
Доктор економічних наук, доцент

Рецензент Рибак В.С.
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття та сутність кадрової політики підприємства.....	6
1.2. Основні цілі, принципи і типи кадрової політики.....	14
1.3. Методи та критерії оцінки кадрової політики підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “КОМУНАЛЬНИК”	29
2.1. Загальна характеристика діяльності комунального підприємства “Комунальник”.....	29
2.2. Аналіз принципів формування та механізму кадрової політики підприємства.....	37
2.3. Оцінка впливу кадрової політики на формування і використання трудового потенціалу КП “Комунальник”.....	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «КОМУНАЛЬНИК»	52
3.1. Основні напрями покращення кадрової політики підприємства	52
3.2. Вдосконалення системи навчання та розвитку працівників КП «Комунальник».....	57
3.3. Покращення політики оплати праці, як одного з елементів кадрової політики підприємства.....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Світ змінюється швидкими темпами, трансформуючи усі сфери діяльності, зокрема управління людськими ресурсами. Кадрова політика як інструмент, через який відбувається реалізація цілей та завдань менеджменту персоналу, теж потребує змін та вдосконалення для забезпечення оптимального використання кадрового потенціалу, підвищення ефективності роботи працівників, що у свою чергу впливає на успішність діяльності компанії та її рівень конкурентоспроможності.

На жаль, кадрова політика в Україні ще не є достатньо вивчена і розвинута, вона поки не відповідає бажаному рівню розвитку та не готова прийняти усі виклики сьогодення. Більшість підприємств, зокрема державних, націлені лише на нівелювання негативних наслідків конфліктних ситуації, без вивчення причин непорозумінь. У компаніях відсутні кадрові програми розвитку персоналу, не відбувається прогнозування потреб у кадрах, що спричиняє високу плинність працівників, брак висококваліфікованих кадрів і загалом негативний ефект на діяльність підприємства. Всі ці проблеми разом зі змінами, які відбуваються у бізнес-середовищі країни, створюють потребу у глибшому вивченні формування кадрової політики, використанні нових принципів та підходів в управлінні персоналом.

Актуальність вивчення та формування раціональної кадрової політики є одним з головних джерел забезпечення ефективності діяльності підприємства. Адже формування і підготовка активного, компетентного персоналу, який зможе продуктивно працювати у різних ситуаціях і приносити успіх компанії, залежить саме від функціонування кадрової служби підприємства. Кадрова політика визначає ті основоположні принципи, норми, рішення, через які здійснюється управління персоналом, а саме відбір, адаптація, навчання, мотивація, розвиток та оцінювання кадрів, тому формування релевантної зі стратегією підприємства кадрової політики є таким важливим і актуальним на сьогодні.

Метою дипломної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення механізму кадрової політики підприємства шляхом опрацювання та узагальнення теоретичних основ і дослідження практичних аспектів кадрової політики на прикладі КП «Комунальник».

Для досягнення мети, у роботі були окреслені та вирішені наступні завдання:

- з'ясувати сутність кадрової політики підприємства, узагальнити і систематизувати теоретичні та методичні аспекти її формування;
- розглянути загальну характеристику діяльності КП «Комунальник»;
- проаналізувати та провести оцінку механізму кадрової політики досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо покращення кадрової політики КП «Комунальник» задля підвищення ефективності працівників та успішної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є комунальне підприємство «Комунальник».

Предметом дослідження є кадрова політика, як система управлінських рішень та принципів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей та завдань управління персоналом.

Методологічною основою дипломної роботи є загальнонаукові методи, що включають як теоретичні, так і емпіричні. Серед теоретичних методів у дослідженні використані методи аналізу, узагальнення дедукції та індукції, а також моделювання механізму кадрової політики. Емпіричні методи включають спостереження та метод вивчення документів. У роботі також присутні зображення залежності між різними поняттями та показниками через графічний метод, а саме ілюстраційні та інформаційні графіки та схеми. Економіко-математичні та статистичні методи використовуються для розрахунків економічних показників.

Інформаційною базою наукової роботи слугували навчальні посібники, наукові статті та дослідження Весніна В. Р., Крушельницької О. В, Храмова В.О.,

Щекіна Г. В., Мельничука Д. П., Бесяцького М. П., Лук'янченко Н. Д., Мартіно Дж., матеріали досліджуваного підприємства, зокрема статут, колективний договір, фінансова підприємства, а також інша інформація з офіційних сайтів компаній.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та сутність кадрової політики підприємства

Людські ресурси є важливим чинником економічного розвитку, проте їх особливість полягає в тому, що люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності. Персонал має здатність одночасно бути і суб'єктом, і об'єктом управління, виступаючи у ролі працівників та керівництва, тому у сучасному світі людські ресурси є однією з найбільших запорок успіху будь-якого підприємства. Ефективне використання кадрового потенціалу, збільшення продуктивності та ефективності роботи працівників є важливими завданнями, які напряду впливають на рівень конкурентоспроможності фірми. Усе це у свою чергу відбивається на результаті діяльності підприємства та отриманні прибутків. Для того щоби виконати ці завдання та досягти поставлені цілі, необхідно запровадити чітко розроблену кадрову політику, яка виступає фундаментом системи управління персоналом, і через яку можуть бути сповна реалізовані можливості підприємства. При швидкому розвитку технологій, своєчасне комплектування кадрами, якісний розвиток та навчання працівників, ефективна мотивація праці стають просто неможливими без розробки якісної та дієвої кадрової політики.

Для кращого розуміння поняття «кадрова політика», варто розглянути визначення кожної складової даної категорії.

Відповідно до академічного тлумачного словника, кадри – це основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи тощо. Якщо детальніше, то слово пішло від фр. *cadre* — особистий склад, і означає певну сукупність постійних працівників установ, які мають досить високий рівень кваліфікації, практичний досвід і навички роботи.

Кадри підприємства класифікуються на:

1) промислово-виробничий персонал, до якого належать працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів, апарату заводууправління;

2) непромисловий персонал, до якого належать працівники організаційних утворень, безпосередньо не пов'язаних з виробництвом (працівники житлово-комунального господарства, дитячих дошкільних і медичних закладів, палаців і будинків культури).

За характером виконуваних функцій кадри поділяються на чотири категорії:

- керівники — працівники, що займають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів;

- спеціалісти — займаються інженерно-технічними, економічними та іншими видами робіт;

- службовці — працівники, що виконують адміністративну роботу, підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль;

- робітники, які залежно від відношення до процесу виробництва поділяються на основних (безпосередньо беруть участь у процесі виготовлення ЛП) і допоміжних (виконують функції обслуговування основного виробництва) [1].

Політика – це цілі й завдання, що їх ставлять суспільні класи в боротьбі за свої інтереси; методи і засоби досягнення цих цілей і завдань. Таке визначення дає академічний тлумачний словник. Політика саме в управлінні — це система принципів, що застосовуються для керування рішеннями та досягнення конкретних результатів. У сучасному менеджменті політикою вважається структурована філософія діяльності компанії щодо різних ситуацій, що визначається як «сукупність певних принципів, норм, які виступають основою для прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях» [2, с. 679].

Отже, поєднуючи ці два поняття в одне визначення, можна отримати цілісне та узагальнене уявлення про кадрову політику. Проте у поглядах науковців до визначення даного поняття існують певні розбіжності, з якими варто ознайомитись. У таблиці 1.1. наведено класифікацію наукових підходів щодо визначення поняття «політика управління персоналом»:

Таблиця 1.1.

Погляди науковців на визначення поняття «кадрова політика»

Автор	Визначення
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [3, с. 42]	Кадрова політика - сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання.
Маслов Є.	Кадрова політика – це головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.
Храмов В.О. [4]	Політика управління персоналом – це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту
Щекін Г.В [5]	Політика управління персоналом– це сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають направлення та зміст роботи з кадрами і є пріоритетними у сфері управління персоналом
Беляцький М.П. [6, с. 15]	Кадрова політика – принципи, цілі та стратегії в сфері роботи з персоналом, на які орієнтовані всі заходи щодо роботи з кадрами

Веснін В.Р. [7]	Під кадровою політикою організації, розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми й методи.
-----------------	---

[Складено автором на основі джерел 3-7]

Підсумовуючи все вищесказане, можна узагальнити, що кадрова політика – це система управлінських рішень та принципів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей та завдань організації, які визначають зміст та головні напрями роботи з постійним складом працівників, і є пріоритетними у сфері менеджменту персоналом.

Звісно, дані визначення несуть у собі більш теоретичний характер сутності поняття «кадрова політика», що є беззаперечно важливим і правильним, оскільки кадрова політика є справді системою певних принципів та методів, за допомогою яких відбувається координація роботи з персоналом. Проте, доречно також додати і практичну частину, внести більш конкретні елементи, які включає кадрова політика підприємства. Наприклад, слід зазначити, що вона працює через здійснення адміністративних дій, використання механізмів та інструментів нормативно-правової бази з метою реалізації стратегії управління персоналом компанії.

Нормативно-правові акти, закони та положення слугують нормативною базою для кадрової політики підприємства. Їх важливість полягає у підтвердженні або скасуванні легітимності окремих дій працівників та керівників організації чи установи. І загалом діяльність працівників, взаємодія між ними та між підрозділами компанії була би просто неможливою без нормативних документів. Головні напрями та положення кадрової політики, оформлені належним чином, відображаються у таких корпоративних документах як: статут, корпоративний кодекс, правила внутрішнього трудового розпорядку, контрактах і т.д. Загальні нормативно-правові документи, що є основою кадрової політики, включають: Конституцію України, КЗпПУ, ЗУ «Про охорону праці»,

ЗУ «Про оплату праці», накази Президента України, Кабінету Міністрів України та ін [8].

Кадрова політика забезпечує досягнення цілей та завдань підприємства і базується на стратегії управління персоналом організації в цілому. Термін «кадрова політика» зазвичай розглядають у науковій літературі у широкому та вузькому значенні. У широкому розумінні – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються ресурси праці та стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, включаючи усі етапи роботи з персоналом: відбір, прийом, оцінку, навчання, планування кар'єри. У вузькому значенні, кадрова політика складає систему конкретних норм та правил у взаємовідносинах працівників, які використовуються для вирішення конкретних проблем у сфері управління персоналу. Надалі у роботі ми розглядатимемо кадрову політику як у широкому, так і у вузькому розумінні [9].

На більшості підприємствах, особливо великих і середніх, кадрова політика офіційно декларується і відповідно фіксується у загальних корпоративних документах: колективних договорах, меморандумах, інструкціях, що регулюють найважливіші напрямки управління персоналом. У невеликих підприємствах вона може існувати як система неофіційних постанов власників, тобто не розроблятися спеціально.

Проте все ж письмове оформлення кадрової політики має більше переваг, оскільки воно дозволяє:

- структуровано відобразити погляди адміністрації підприємства;
- покращити взаємодію підрозділів;
- інформувати персонал про правила внутрішніх відносин;
- внести логічність та послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- поліпшити психологічний клімат у колективі[10].

Головною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу різних процесів управління персоналом: підбору,

утримання, навчання, мотивації та розвитку кадрів, відповідно до вимог чинного законодавства та потреб підприємства.

Кадрова політика, згідно з Лук'янченко Н.Д. [11, с. 122], включає наступні елементи:

- організаційно-штатну або політику зайнятості, яка полягає у своєчасному плануванні та забезпеченні потреби у висококваліфікованих кадрах, створенні сприятливих умов праці з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політику оцінки і розвитку персоналу, яка включає створення необхідної бази навчання для професійного зростання кадрів, можливості для підвищення кваліфікації, тренінги і оцінювання рівня розвитку працівників, їх ефективності на робочому місці, тощо;

- політику оплати праці, яка полягає в наданні конкурентоспроможної заробітної плати, що відповідатиме досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, її структури і т.д.;

- політику добробуту або соціальну політику, що включає різноманітні соціальні пільги і блага, створення привабливих для співробітників умов, що будуть взаємовигідні для них і для підприємства;

- політику трудових відносин, яка передбачає встановлення процедур для попередження і вирішення трудових конфліктів, формування ефективного стилю керівництва та ін.

Кожен із цих елементів кадрової політики формується відповідно до специфіки та вимог конкретного підприємства, тому вони можуть відрізнятись через особливості діяльності компанії, галузь, у якій вона працює і тд. Деякі підприємства вкладають більше у навчання кадрів, інші зосереджені на оплаті праці, або на створенні привабливого соціального клімату.

На формування кадрової політики в цілому, а також на зміст і реалізацію конкретних програм і заходів впливають зовнішні і внутрішні чинники, які зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

[складено автором на основі джерел 12 і 13]

Зовнішні чинники, що впливають на формування кадрової політики підприємства, включають: трудове законодавство та економічний розвиток країни; науково-технічний прогрес; культурні особливості; ситуацію на ринку праці та у галузі діяльності.

В залежності від стану економіки у країні, буде змінюватися погляд на кадри. Наприклад, в умовах економічного зростання, що супроводжується збільшенням виробництва, персоналу буде приділятися більша увага, доволі великий обсяг інвестицій буде йти саме на розвиток людського потенціалу. І навпаки, при економічному спаді основний вектор керівництва буде не на розвитку і вкладанні у персонал, тому ефективність кадрової політики базуватиметься виключно на ентузіазмі працівників відділу кадрів.

Зі зміною стану ринку праці, будуть також трансформуватись і підходи до формування кадрової політики. Через можливі перемини якісного і кількісного

складу кадрів, виникатиме проблема керування людськими ресурсами та регулювання соціально-трудових відносин відповідно до тої ситуації, що сформується на ринку.

Культурні особливості теж значною мірою впливають на кадрову політику підприємства, вони можуть обмежувати керівництво у певних традиційних чи релігійних моментах в залежності від країни чи регіону [12].

Науково-технічний прогрес зі свого боку приносить позитивний вплив та економію витрат для підприємства, але натомість нові технології змінюють і зазвичай знижують потребу в людських ресурсах, що спричиняє скорочення робочих місць.

Вплив внутрішніх факторів, що визначають кадрову політику підприємства, є не менш помітним і важливим.

Цілі підприємства та його стратегія є основою формування кадрової політики, оскільки досягнення цілей компанії має бути інтегроване у систему управління персоналом, а також вимагає узгодженості дій з іншими підсистемами керування підприємства.

Організаційна структура показує кількість працівників у різних підрозділах та взаємозв'язки між ними, визначає масштаб системи управління персоналом, а також чисельність робітників відділу кадрів.

Побудова кадрової політики залежить і від характерного для певного підприємства стилю управління, який може бути централізованим (побудований за чіткою ієрархією, вертикально) або децентралізованим (горизонтальна взаємодія).

Значний вплив має і такий внутрішній фактор, як умови праці. Оскільки вони можуть значно відрізнятися в залежності від типу діяльності компанії, галузі і тд. Сюди входить і кількість фізичної роботи, шкідливість для здоров'я, графік роботи, територіальне розташування, взаємодія з іншими працівниками під час роботи. Навіть якщо робота містить незначну кількість важких та непривабливих для працівників задач, або має негативний вплив на фізичне чи

психічне здоров'я, то вона потребує надання додаткових стимулів з боку керівництва або навіть створення спеціальних програм лояльності працівників.

Створення оптимального морально-психологічного клімату у колективі є частиною кадрової політики, яка слугує мотивом для збільшення ефективності та продуктивності роботи, а також сприяє підвищенню рівня задоволеності працею [13].

Отже, кадрова політика є системою управлінських рішень та принципів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей та завдань організації, вона включає такі елементи як: зайнятість, оплата праці, оцінка та розвиток кадрів, а також добробут та трудові відносини, які визначають сутність та головні напрямки роботи з персоналом.

1.2. Основні цілі, принципи та інструменти кадрової політики

Як було визначено раніше у роботі, кадрова політика є сукупністю певних рішень, правил, які сприяють виконанню завдань компанії та відповідають стратегії підприємства. Для глибшого її вивчення та розуміння, необхідно окреслити цілі та завдання політики персоналу, серед яких:

- своєчасне планування потреби у кадрах та відповідно забезпечення підприємства працівниками необхідної кваліфікації у потрібній кількості;
- забезпечення таких умов працевлаштування, які сприятимуть єдності у колективі та на підприємстві загалом, будуть стимулювати ефективність у роботі усіх працівників при виконанні своїх обов'язків та завдань;
- окреслення можливостей для кар'єрного зростання та самореалізації працівників;
- встановлення та закріплення правил та обов'язків працівників відповідно до трудового законодавства, дотримання положень законів про працю тощо;
- раціональне використання кадрового потенціалу, який є в розпорядженні підприємства;

- розробка критеріїв і методики підбору, відбору, навчання та розстановки кваліфікованих кадрів;
- формування та підтримка позитивного соціально-психологічного клімату у колективі;
- постановка принципів та внутрішньовиробничих правил організації базуючись на цінностях компанії;
- розробка системи мотивації для забезпечення та підтримки ефективної роботи людських ресурсів;
- створення програми лояльності для підвищення бажання у працівників надалі залишатись і розвиватись в цій організації;
- розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників і організації [14].

Кадрова політика формується, зазвичай, керівництвом підприємства і відповідно реалізується кадровим відділом. Вона включає методи, правила і норми в сфері роботи з персоналом, які мають бути належним чином записані та оформлені в таких документах компанії, як наприклад правила внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі, тощо. При формуванні кадрової політики компанії потрібно враховувати такі аспекти, як витрати на добір персоналу, його адаптацію, навчання і підвищення кваліфікації, заробітну плату, тощо. Через всеохоплюючий характер функціонування персоналу створення обґрунтованої кадрової політики в організації є неможливим, якщо вона не побудована на фундаментальних принципах, які сприяють структурованому та ефективному досягненню цілей компанії.

Науковці по-різному трактують принципи кадрової політики: Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. поділяє їх на базисні та специфічні, Гончаров М.А. виділяє цілеспрямованість, функціональний підхід та комплексність, Одегов Ю. Г. і Карташова Л. В. [15, с.39] окреслюють так принципи, як демократизм в управлінні, врахування інтересів індивіда, дотримання рівності та послідовність.

Встановлення системи принципів, на яких будуватиметься організація є непростю задачею, оскільки в залежності від підприємства, його цілей, галузі

діяльності та інших факторів буде видозмінюватися і набір головних принципів. Проте, все ж, аналізуючи різні наукові роботи, можна виділити головні принципи кадрової політики – детальніше на рис 1.2.

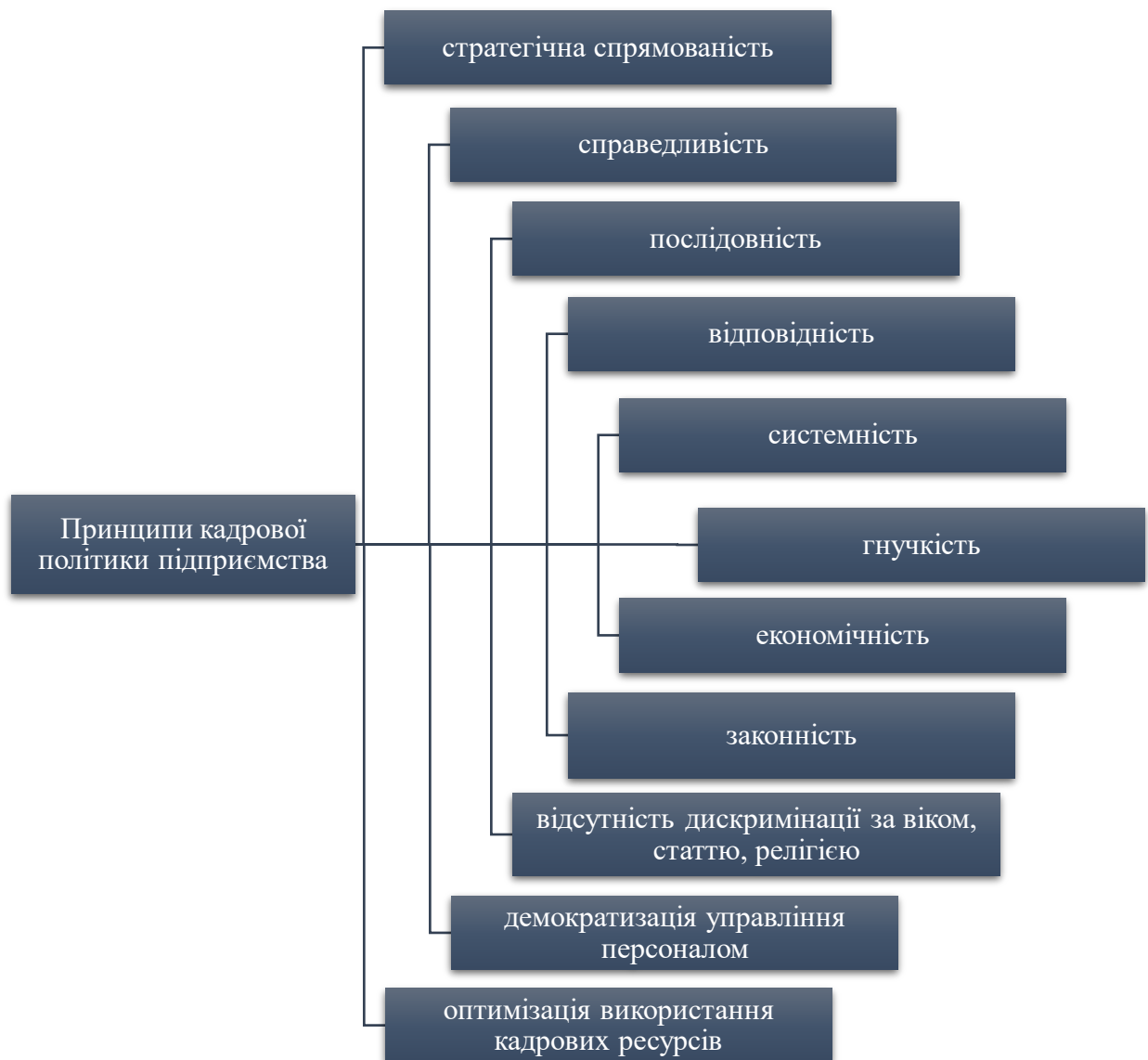


Рис. 1.2. Принципи кадрової політики підприємства [складено на основі джерел 16 і 17]

Кожен із вищеперелічених принципів кадрової політики вказує на певні характеристики, які мають бути дотриманими при формуванні та виконанні кадрової політики.

Наприклад, принцип стратегічної спрямованості вказує на те, що кадрова політика повинна орієнтуватися не лише на короткострокову перспективу, але й охоплювати довгострокові аспекти у відповідності до стратегії підприємства.

Принцип послідовності показує, що окреслені у кадровій політиці методи та інструменти роботи з кадрами повинні бути сформовані у певній логічній послідовності їх застосування для того, щоб забезпечити ефективний результат.

Відповідність – це ще один принцип, відповідно до якого функції управління персоналом узгоджуються з потребами, завданнями та цілями виробництва.

Системний підхід є невід’ємним в управлінні персоналом, оскільки всі його частини є пов’язані між собою, тому важливим є дотримання принципу системності, який означає, що зміна будь-якого елемента системи, вимагає змін і в усіх інших елементах управління кадровими ресурсами.

Принцип гнучкості показує здатність підприємства до змін, на даний момент він є одним із головних при побудові кадрової політики. Тобто це означає, що формування і впровадження кадрової політики є процесом, що змінюється відповідно до тенденцій у суспільстві, умов та розвитку країни тощо. Мінливість зовнішнього середовища спонукає компанії до постійного вдосконалення та доопрацювання кадрової політики [17].

Економічність як принцип, дозволяє знайти і сформувати таку організацію системи управління персоналом, яка буде найбільш ефективною і якомога менш затратною, тобто сприятиме зменшенню частки витрат на систему менеджменту в загальних витратах на одиницю виробленої продукції. Це не обов’язково означає, що потрібно мінімізувати витрати на персонал, а скоріше вкладати так, щоб ефект від здійснення заходів для вдосконалення системи управління перевищував витрати.

Принцип законності вказує на те, що кадрова політика повинна базуватися на тих нормах і правилах, які передбаченні чинним законодавством країни.

Відсутність дискримінації – ще один принцип, на який потрібно звертати увагу при формуванні кадрової політики. Сьогодні цей принцип має надзвичайну актуальність і навіть є законодавчо закріпленим у деяких державах.

Принцип демократизації управління персоналом виник ще за часів школи людських відносин, проте найбільшого розвитку набирає саме у теперішній час. Він передбачає залучення працівників до прийняття рішень, що зазвичай здійснюється двома шляхами: колегіальними рішеннями і автономізацією, або її ще називають делегуванням повноважень.

Оптимізація використання кадрових ресурсів є принципом, що дозволяє правильно і збалансовано підходити до реалізації кадрової політики, розуміючи, що потенціал людських ресурсів необхідно використовувати з максимальною ефективністю [17].

Всі ці принципи є базовими, проте кожне підприємство може обирати власні принципи, які є основоположними для нього. Так, наприклад, у багатьох зарубіжних компаніях виділяють наступні групи принципів:

1. Принципи участі:

Працівникам слід дозволити брати участь не лише у формуванні кадрової політики, але й у її реалізації та в управлінні. Це дозволить вирішити багато проблем правильно і швидко. Модернізація, автоматизація та інші проблеми можуть бути зведені до мінімуму за допомогою співпраці робітників.

2. Принципи змін:

Політика щодо персоналу повинна бути досить гнучкою, щоб справлятися при змінах технічних, економічних та соціальних факторів. Так компанії не доведеться нести збитки, спричинені науково-технічними змінами.

На кадрову політику впливає багато таких зовнішніх факторів, як традиції, технологічний розвиток, конкуренція, соціальне схвалення, державні норми, ідеали керівництва тощо. Тому їй необхідно бути адаптивною до можливих змін вищеперелічених чинників.

3. Принцип спільних інтересів:

Кадрова політика повинна базуватися на принципі колективних або спільних інтересів працівників і керівництва компанії, тоді усі зусилля будуть ефективно направлені на їх досягнення.

4. Принципи розвитку:

Працівникам важливо розвиватися всередині організації, бачити можливі перспективи зростання, як фінансового (збільшення заробітної плати, премії тощо), так і соціального (підвищення, керівництво новими проектами).

5. Принципи визнання:

Як одна з вищих потреб піраміди Маслоу, визнання грає визначальну роль для працівників. Для них важливо отримати оцінку своєї роботи, відчувати, що їх роль в організації помічають та цінують, що їм довіряють більше відповідальності і шанують їхню гідність.

6. Принципи безпеки та віддачі:

Кадрова політика повинна бути сформована так, щоб працівники відчували себе у безпеці в організації, а не на волоску від можливого скорочення. Адже це впливає на бажання працювати та результативність персоналу. Працівникам також важливо бачити прогрес у своїй роботі, тому важливо розробляти методи оцінки та відповідної оплати праці. Вони очікують віддачі від тієї роботи, що вони пропонують організації. Тому політика персоналу має забезпечувати високу мотивацію для працівників, щоб вони відчували свій вклад у розвиток компанії, з натхненням працювали та отримували задоволення від роботи [18].

В залежності від рівня впливу керівництва компанії на кадрову ситуацію та міри відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу, розрізняють різні типи кадрової політики, які зображено на рис 1.3.

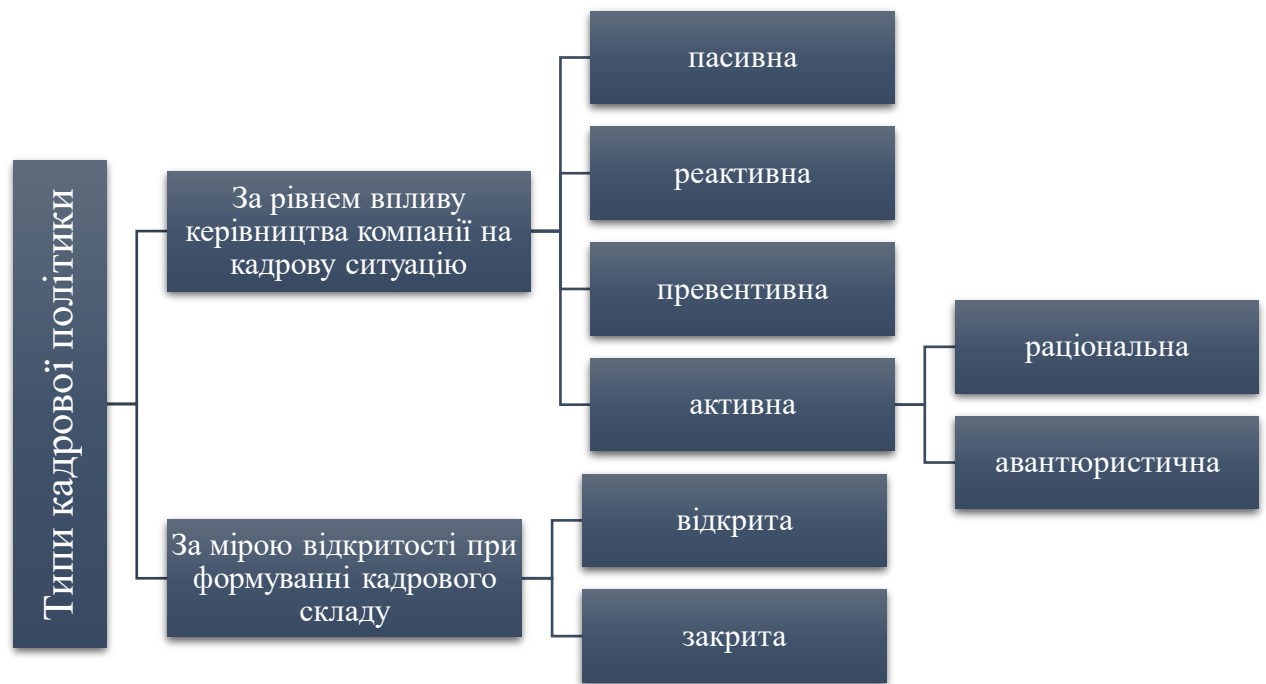


Рис. 1.3. Типи кадрової політики підприємства [складено автором на основі джерел 19 і 20]

За ступенем відкритості здійснення набору персоналу відокремлюють відкриту та закриту види кадрової політики.

Характерними рисами відкритого типу є залучення персоналу із зовнішнього ринку праці при ситуації високої конкуренції, впровадження нових підходів до навчання та адаптації персоналу, використання зовнішніх стимулів мотивації. При відкритій кадровій політиці нові працівники можуть займати посади будь-якого рівня. Такий тип кадрової політики характерний для підприємств, які націлені на стрімкий розвиток в галузі, швидке зростання та завоювання відповідного ринку.

При закритій кадровій політиці набір персоналу здійснюється, зазвичай, при ситуації дефіциту робочої сили, адаптація відбувається за рахунок традиційних підходів та згуртованості колективу, такі підприємства часто орієнтуються на створення корпоративної атмосфери, що сприятиме формуванню спільного погляду у працівників та керівництва компанії. Що стосується кар'єрного росту, то у даному типі політики призначення на вищі посади надається першочергово працівникам підприємства. Велике значення

надають мотивації працівників, задоволення потреб у безпеці, визнанні та стабільності [20].

Тепер розглянемо класифікацію типів кадрової політики за рівнем впливу керівництва компанії на кадрову ситуацію та усвідомленості правил в роботі з персоналом.

Таблиця 1.2.

Характеристика типів кадрової політики за рівнем впливу керівництва компанії на кадрову ситуацію та усвідомленості правил в роботі з персоналом

Типи кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм	Характеристика
Активна	Для активної кадрової політики характерним є як прогноз розвитку кадрових ситуацій, так і засоби впливу на них. При такій політиці проводиться регулярний моніторинг роботи персоналу, кадрова служба розробляє цільові та антикризові кадрові програми та підлаштовує виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища.
Превентивна	Кадрова політика даного типу виникає у ситуації, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів впливу на неї. Кадрові служби здійснюють прогноз кадрових ситуацій на середньостроковий період. Програма розвитку персоналу містить заходи та завдання, які базується на коротко – та середньострокових прогнозах потреби в персоналі. На рівні розробки цільових кадрових програм виникають певні труднощі.

Реактивна	Реактивна кадрова політика направлена на відстеження причин і наслідків негативних ситуацій, пов'язаних з персоналом. Це можуть бути конфліктні ситуації у колективі, незадоволення умовами праці, відсутність мотивації, незадоволена потреба у кваліфікованих кадрах тощо. Тому при такій політиці усі зусилля спрямовані на локалізацію проблемних ситуацій, приймаються відповідні міри та надається екстрена допомога.
Пасивна	Пасивна кадрова політика виражається у відсутності чіткої програми дій щодо персоналу, тобто досить байдужому ставленні до процесу управління кадрами. Коли керівництво намагається закрити конфлікт будь-якими засобами без бажання вивчити причини, обмежуючись лише каральними заходами та нівелюванням негативних результатів дій персоналу. Для цього типу політики характерним є відсутність прогнозу кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу, а також діагностика кадрової ситуації в цілому.

[Складено автором на основі джерела 21]

Отже, кожна із цих типів кадрової політики визначається відповідно до умов, цілей конкретного підприємства та в залежності від того, на якому етапі чи в якій ситуації компанія знаходиться в даний момент. Звісно, що за нормальних умов, кадрова політика повинна бути активною, проводити довгострокове прогнозування, регулярний моніторинг роботи персоналу, оцінювати його, розробляти цільові, антикризові та мотиваційні кадрові програми тощо.

1.3. Методи та критерії оцінки кадрової політики підприємства

Оцінка кадрової політики підприємства формується відповідно до аналізу структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнозів розвитку підприємства тощо. Часом для якісної оцінки необхідно заручитись допомогою спеціальних консалтингових організацій, проте цим також може зайнятись як керівництво компанії, так і працівники кадрової служби.

Метою оцінки кадрової політики є визначення рівня забезпечення кадрового резерву підприємства, формування умов зростання ефективності, аналізу доцільності збільшення чи скорочення інвестицій у розвиток персоналу, виокремлення працівників, що мають потенціал зростання та можуть вкладати у забезпечення стабільності діяльності підприємства та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Оцінка кадрової політики проводиться ще й для того, щоб перевірити актуальність вимог до освіти, навичок, знань та досвіду роботи персоналу у відповідній галузі, вдосконалити перелік кваліфікаційних характеристик, якими повинен володіти працівник, проаналізувати і покращити шкалу для оцінки і порівняння кваліфікаційних характеристик працівників [22].

Серед складових, що необхідні для реалізації оцінки кадрової політики можна виділити наступні:

- суб'єкт оцінки, яким виступає безпосередньо персонал підприємства;
- об'єкт – кадрова політика;
- цілі керівництва компанії та працівників;
- методи, критерії та норми визначені підприємством, на яких повинна базуватись кадрова політика;
- вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ [23].

Оцінка кадрової політики є частиною загального аналізу економічної діяльності підприємства, враховуючи той факт, що людський капітал є одним із найважливіших ресурсів організації. Для оцінки кадрової політики підприємства

необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, визначити рівень професійної підготовки кадрів. Щоб дати найбільш раціональну оцінку кадровій політиці, важливо проаналізувати ефективність використання ресурсів підприємства. У кількісному виді можна розрахувати експлуатацію трудових ресурсів через такі показники [24], як:

– продуктивність праці:

$$П_{пр} = \frac{Д}{Ч_{сер}}, \quad (1.1)$$

де $Д$ – дохід (виручка) від реалізації;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників;

– рентабельність використання персоналу:

$$Р_{п} = \frac{П}{Ч_{сер}}, \quad (1.2)$$

де $П$ – чистий прибуток підприємства,

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Також слід звернути увагу на рівень стабільності персоналу, який характеризується показниками руху кадрів на підприємстві [7]:

– коефіцієнт плинності кадрів;

$$К_{пк} = \frac{К_{зв}}{R}, \quad (1.3)$$

де $К_{зв}$ – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням;

R – середньооблікова чисельність працівників.

– коефіцієнт стабільності кадрів;

$$К_{пс} = \frac{К_{вр}}{R}, \quad (1.4)$$

де $К_{вр}$ – кількість працівників, що працювали весь рік;

R – середньооблікова чисельність працівників.

Ще одним методом оцінки кадрової політики є аналіз кількісного та якісного складу персоналу. Якісний склад включає поділ на працівників за ступенем освіти: вища, середня професійна, загальна середня, і такі характеристики як: досвід роботи, підвищення кваліфікації тощо. Натомість

кількісний склад організації поділяється за такими категорії, як зайнятість або посада (керівництво, управління, обслуговування), стать (чоловіки і жінки), вік (пенсіонери, середній вік та особи, які не досягли 18-річного віку), співробітники, що працюють і знаходяться у відпустках. Аналіз сукупності кількісних і якісних характеристик персоналу дозволить оцінити оптимальність структури персоналу та його спроможність до реалізації стратегічних цілей і завдань компанії [25].

Можна також застосовувати дедуктивний підхід до оцінки кадрової політики, тобто шляхом використання окремих методів для оцінки кожного елементу кадрової політики. Перелік відповідних методів оцінки представлений у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Характеристика методів оцінки елементів кадрової політики

Елементи кадрової політики	Методи оцінки
Система набору персоналу	Аналіз джерел набору персоналу, проведення статистичного аналізу для розрахунку ефективності формування резерву кандидатів та використання окремих джерел набору.
Відбір кадрів	Спостереження за процесом відбору, контент-аналіз методів і технологій, що використовує підприємство, проведення анкетування менеджерів по роботі з персоналом
Система адаптації персоналу	Вивчення документів з проведення адаптації нових працівників в організації, аналіз ефективності існуючих форм та методів адаптації, виявлення проблемних аспектів та проявів дезорієнтації на робочому місці.

Мотивація персоналу	Контент-аналіз нормативних документів мотивації персоналу, огляд матеріальних стимулів та нематеріальних видів мотивації. Аналіз впливу існуючих методів та інструментів мотивації на покращення роботи персоналу.
Система навчання та розвитку кадрів	Виявлення потреб персоналу в навчанні через проведення опитування, аналіз документів розпланованих заходів з навчання, огляд основних напрямків і методів, перевірка їх актуальності. Тестування персоналу для визначення ефективності проведеного навчання
Тестування та оцінка роботи персоналу	Вивчення документів по оцінюванню персоналу в організації, перевірка наявності методичного забезпечення для проведення атестацій. Спостереження за дотриманням вимог щодо проходження атестацій. Аналіз отриманих результатів тестувань персоналу.
Планування кар'єри	Контент-аналіз документів про планування кар'єри, оцінювання резерву працівників на підвищення, аналіз процесу висування та просування кадрів. Наявність (відсутність) системи планування кар'єри
Задоволеність та лояльність працівників	Проведення опитування для визначення рівня задоволеності персоналу роботою, діяльністю кадрових служб, керівництвом і умовами праці, визначення ступеня лояльності працівників до компанії, а також опитування для формування оцінки привабливості різних складових організаційної культури

[Складено автором на основі джерела 26]

Здійснити оцінку кадрової політики можливо також використовуючи метод експертних оцінок, який полягає у залученні до вирішення проблем

експертів у відповідних галузях. Вони можуть провести раціональний аналіз враховуючи власний досвід, теоретичні та практичні знання [27].

Методи експертних оцінок існують двох типів: індивідуальні та колективні. До індивідуальних методів входять інтерв'ю та аналітичні записки або анкетування. Колективні методи включають метод Дельфі та комісій, конференцію ідей тощо. Головними перевагами індивідуальних методів експертних оцінок є максимальне використання індивідуальних думок та досвіду експертів незалежно одне від одного, легкість проведення оцінювання. Проте недоліки цього методу полягають в обмеженості знань експертів у суміжних галузях, що значно звужує погляд на проблему. Саме тому на практиці частіше використовують колективні методи, особливою популярністю користуються метод комісій (конференції, дискусії, виробничі наради), який дозволяє експертам дійти до найкращого варіанта вирішення проблеми чи досягнення певної мети з урахуванням усіх пропозицій та ідей, а також метод Дельфі, що характеризується анонімністю, відсутністю колективних обговорень, регульованим зворотним зв'язком та статистичною обробкою даних експертизи [28]. Цей метод дозволяє зменшити вплив психологічних факторів, оскільки експертам не потрібно підтримувати чийсь думку, або ставати на бік більшості.

Отже, кадрова політика є стратегічно важливим інструментом управління персоналом та загальної діяльності компанії. Вона базується на принципах законності, справедливості, гнучкості, послідовності, але кожна компанія може виділяти окремі принципи, які є основоположними для неї. Кадрова політика класифікується за двома характеристиками: ступенем відкритості здійснення набору персоналу (відокремлюють відкритий та закритий види) та рівнем впливу керівництва компанії на кадрову ситуацію (активна, превентивна, реактивна, пасивна). Усі елементи кадрової політики, що включають політику зайнятості, оцінки і розвитку персоналу, оплати праці, мотивації та соціальну політику, формуються відповідно до специфіки та вимог конкретного підприємства, тому необхідно проводити її оцінку, щоб виявляти проблемні місця та

вдосконалювати їх. Серед методів оцінки кадрової політики виділяють кількісний та якісний аналіз структури персоналу, оцінювання кожного елементу кадрової політики через вивчення документів та проведення контент-аналізу, а також через розрахунок показників ефективності праці, та руху кадрів на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА “КОМУНАЛЬНИК”

2.1. Загальна характеристика діяльності комунального підприємства “Комунальник”

Комунальне підприємство “Комунальник” м. Червонограда є юридичною особою, що здійснює свою діяльність на основі і відповідно до чинного законодавства України та Статуту, який затверджується Органом управління майном за участю трудового колективу.

Комунальне підприємство “Комунальник” м. Червонограда створене для ремонту та обслуговування доріг, мереж зовнішнього освітлення, санітарної очистки територій міста та надання інших комунальних послуг підприємствам, організаціям та населенню з метою одержання прибутку основного джерела розвитку матеріально-технічної бази підприємства, задоволення соціальних і економічних потреб членів трудового колективу, а також для здійснення контролю за дотриманням наявності договорів на вивезення сміття у громадян, підприємств, установ, організацій всіх форм власності на території міста.

Основними напрямками діяльності підприємства є :

- експлуатація об'єктів благоустрою;
- ремонт та обслуговування зовнішнього освітлення;
- санітарна очистка територій;
- обслуговування і експлуатація кладовищ;
- експлуатація, ремонт та обслуговування доріг;
- надання транспортних послуг;
- озеленення міста;
- капітальний ремонт об'єктів комунальної власності;
- відлов бродячих тварин;

- збирання, перевезення, зберігання, сортування, оброблення (перероблення), утилізація, видалення, знешкодження і захоронення відходів;

- збирання і заготівля відходів як вторинної сировини – діяльність, пов’язана із збиранням, купівлею, прийманням, зберіганням, обробленням (переробленням), перевезенням, реалізацією і постачанням таких відходів переробним підприємствам на утилізацію, а також надання послуг у цій сфері;

- торгова і торгово-посередницька діяльність;
- зовнішньо-економічна діяльність;
- надання ритуальних послуг;
- надання послуг з внутрішніх перевезень пасажирів автобусами;
- послуги спостереження за сигналізаційною системою оповіщення;
- послуги з монтажу та пуско-налагодження сигналізаційних систем;
- послуги фізичної охорони;
- здійснення контролю за дотриманням правил благоустрою м. Червонограда;

- діяльність управляючої компанії;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- комплексне обслуговування об'єктів;
- діяльність структурного підрозділу “Муніципальна варта”;
- діяльність ринків;
- проведення будь-яких інших видів господарської діяльності, якщо вона не суперечить чинному законодавству України [29].

Штат КП “Комунальник» налічує 111 осіб, на підприємстві є також працівники на відпрацюванні суспільно-корисних робіт, громадських робіт та працівники альтернативної служби. Персонал підприємства розподілений по різних локаціях та підрозділах – див. детальніше на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура підрозділів КП «Комунальник» [30]

Як зображено на рисунку вище, працівники КП «Комунальник» задіяні у різних сферах та дільницях, у кожній з яких є свій склад працівників.

Так до складу ІТП (інженерно-технічного персоналу) входять керівні посади, найбільша кількість посад, таких як: директор, заступник директора, головний інженер, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, інженер з охорони праці, приймальник замовлень кладовища, економіст 1-шої категорії, економіст 2-гої категорії, бухгалтер 1-шої категорії, бухгалтер з дипломом спеціаліста 1-шої категорії, начальник дільниці ДЗО (дільниці зовнішнього освітлення), начальник дільниці благоустрою, начальник цеху ПППВ (підприємства переробки побутових відходів), майстер дільниці 1-шої гр., інженер з ремонту 1-шої кат., юрисконсульт 2-гої кат., старший інспектор з кадрів, старший механік автомобільної колони гаража, секретар-друкарка, сестра медична, програміст системний 2-гої категорії.

АТЦ (автотранспортний цех) включає таких працівників, як трактористи, водії транспортно-прибиральних машин, машиністи екскаватора, машиністи автовишки та охорона.

До складу КНС (колекторно-насосної станції) входять слюсарі-ремонтники.

ДЗО (дільниця зовнішнього освітлення) включає електромонтери з ремонту повітряних ліній електропередач.

Персонал ПППВ (підприємства переробки побутових відходів) складається зі сторожі, обліковця, трактористів, машиніста екскаватора та робітників з благоустрою.

Дільниця благоустрою включає дорожніх робітників, вантажників, прибиральники територій.

Утримання кладовища забезпечується за допомогою прибиральників територій кладовища та землекопів [29].

Майно КП «Комунальник» є комунальною власністю, якою підприємство володіє, користується та розпоряджається на власний розсуд, виконуючи з ним будь-які дії, що не суперечать чинному законодавству та Статуту.

Джерелами формування майна КП «Комунальник» є:

- майно, передане йому органами комунального управління;
- доходи, одержані від реалізації продукції, виконання робіт та надання послуг, а також інших видів фінансово-господарської діяльності;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- кошти з бюджету у вигляді компенсацій, дотацій, субсидій для населення та інше;
- інше майно, набуде на підставі незаборонених законодавством [31].

Підприємство створює Статутний фонд у розмірі 59 769 387,12 грн., але має право збільшувати або зменшувати його розмір. Також розмір Статутного фонду може бути збільшено або зменшено за рішенням виконавчого комітету Червоноградської міської ради. Цей процес здійснюється в порядку передбаченому чинним законодавством України.

Керівник КП «Комунальник» здійснює управління підприємством та виконує також ряд важливих функцій. Призначення керівника здійснюється міським головою шляхом укладання з ним контракту. Більшість питань діяльності підприємства вирішує саме керівник, окрім тих, що віднесені Статутом до компетенції Органу управління майном та інших органів управління.

Керівник виконує наступні функції в управлінні підприємством:

- несе повну відповідальність за стан та діяльність Підприємства;
- розпоряджається коштами і майном відповідно до чинного законодавства;
- укладає договори, видає доручення, відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки;
- вибирає форми та системи оплати, встановлює конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів і доплат на умовах передбачених колективним договором, керуючись галузевою тарифною угодою [30].

Заступники керівника підприємства, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління і структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділів, відділень, дільниць, та інших аналогічних підрозділів підприємства), а також майстри призначаються на посаду і звільнюються з посади керівником Підприємства, в тому числі і на контрактній основі, згідно зі законодавства.

Для представництва інтересів трудового колективу на загальних зборах трудовий колектив може обрати органи колективного самоврядування, до складу

яких не можуть обиратися керівники підприємства. Вибори здійснюються таємним голосуванням терміном на 3 роки, не менше як на 2/3 голосів.

Рішення соціально-економічних питань приймаються керівником КП «Комунальник» за участю трудового колективу та уповноважених ним органів і відображаються в колективному договорі, яким також регулюються питання охорони праці, виробничі та трудові відносини персоналу з адміністрацією.

Згідно з даними Clarity project [32], КП «Комунальник» був учасником 109-ти закупівель, 108 з яких виявилися успішними. Відповідно, було укладено 108 договорів на суму 44.69 млн грн. Детальніше сфери закупівель представлені на рис 2.2. Серед них можна виділити послуги з прибирання, утримання територій, прокат техніки та обладнання тощо.

Послуги у сфері поводження зі сміттям та відходами

- 36М грн.

Послуги з прибирання й асенізації для міських і сільських громад та супутні послуги

- 5,2М грн.

Послуги з утримання територій

- 1,6М грн.

Будівництво трубопроводів, ліній зв'язку та електропередач, шосе, доріг, аеродромів і залізничних доріг; вирівнювання поверхонь

- 970 тис. грн.

Прокат техніки та обладнання з оператором для виконання будівельних робіт та цивільного будівництва

- 260 тис. грн.

Послуги з ремонту, технічного обслуговування дорожньої інфраструктури і пов'язаного обладнання та супутні послуги

- 200 тис. грн.

Послуги з автомобільних перевезень

- 71 тис. грн.

Підрізання дерев і живих огорож

- 36 тис. грн.

Послуги з видалення дерев

- 4,7 тис. грн.

Рис. 2.2. Закупівлі КП «Комунальник» [32]

Господарська та соціальна діяльність підприємства визначається основним узагальнюючим показником фінансових результатів діяльності підприємства, а саме прибутком.

Чистий прибуток після покриття матеріальних витрат, витрат на оплату праці, оплати відсотків по кредитах банку, внесків передбачених законодавством України, податків та інших платежів до бюджету, відрядження у галузеві інвестиційні фонди, залишається у повному розпорядженні КП «Комунальник».

Підприємство витрачає частину прибутку на розвиток підприємства, матеріальне заохочення працівників, соціальний розвиток та утворення резервного фонду [31]. Проте за останні роки чистим фінансовим результатом підприємства є збиток, тому розвиток, заохочення та соціальні ініціативи залишаються без необхідного розгляду.

Ефективність КП «Комунальник» можна визначити за допомогою проведення експрес-аналізу фінансового стану.

Таблиця 2.1.

Експрес-аналіз фінансового стану КП «Комунальник» за 2020 рік

Результати попереднього аналізу фінансового стану підприємства			
Показники	Звітний рік		Тенденції очікуваних змін
	на початок року	на кінець року	
1. Неплатежі	1 239	1 627	Спостерігається негативна тенденція, оскільки показник збільшується.
2. Коефіцієнт незалежності	0,984	0,980	> 0,5 Значення коефіцієнта більше нормативного, що є позитивним. Спостерігається незначна тенденція до спадання.

3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,984	0,980	Оскільки довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства = 0, тому коефіцієнт фінансової стійкості = коефіцієнту незалежності. Показник > 0,7, значення нормативне, тому фінансове становище підприємства є стійким.
4. Коефіцієнт ділової активності	0,231		Показник дуже низький, що є негативним для підприємства
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	-0,001		Неефективне використання майна
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	-0,001		Рентабельність власного капіталу є від'ємною, що свідчить про неефективне використання власних коштів
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	1,618	1,814	Загальний коефіцієнт покриття по балансу станом на звітній період > 1, тобто оборотних активів достатньо, щоб забезпечити поточні зобов'язання, отже значення є достатнім, тенденція позитивна.
8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,38	0,45	Запаси обігових коштів створюються на 45% за рахунок власного капіталу, а 55% за рахунок кредиторської заборгованості, тенденція позитивна.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності КП

«Комунальник» [додатки А і Б]

Отже, з проведеного аналізу видно, що фінансовий стан підприємства не є дуже втішний, оскільки ефективність використання фінансових ресурсів та рентабельність власного капіталу є від'ємною, що свідчить про неефективне

використання майна та власних коштів. Причиною цього є збиток, який підприємство поніс у 2020 році. Більшість комунальних підприємств в Україні є збитковими, це пояснюють відсутністю відшкодування різниці тарифів з державного бюджету. Проте, звісно, існують й інші версії, пов'язані з можливим веденням тіньової економіки, уникненням від сплати податків на прибуток.

2.2. Аналіз принципів формування та механізму кадрової політики підприємства

Кадрова політика КП «Комунальник» формується керівництвом компанії та базується на основних принципах, таких як: законність, економічність, системність та відповідність. Вона забезпечує планування потреби у кадрах, встановлення та закріплення правил та обов'язків працівників відповідно до трудового законодавства, використання кадрового потенціалу, що є в розпорядженні підприємства.

Кадрова політика підприємства відображається в таких документах компанії, як: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори та корпоративна культура.

Стиль керівництва підприємства є доволі авторитарним, що відбивається на багатьох елементах кадрової політики. Наприклад, набір персоналу, а також призначення на посаду і звільнення з посади виконується керівником. Заступники керівника підприємства, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління і структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділів, відділень, дільниць, та інших аналогічних підрозділів підприємства), а також майстри призначаються керівником самостійно.

Оплата праці за виконану роботу працівникам відбувається на КП «Комунальник» за такими формами:

- відрядна;
- погодинна;

- інші.

Виплати за працю здійснюються на основі тарифної системи:

- погодинних тарифних ставок (для робітників – погодинників)
- відрядних розцінок (для робітників – відрядників)
- місячних посадових окладів (для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців) [30].

Нормування праці робітників проводиться на підставі чинних галузевих і міжгалузевих норм. Мінімальна тарифна ставка робітника 1 розряду встановлюється в розмірі не менше 140 % прожиткового мінімуму на працездатну особу. Міжпосадові співвідношення в оплаті праці керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців підприємства визначаються виходячи з місячної тарифної ставки робітника 1 розряду основної професії – прибиральника територій. На підприємстві проводять своєчасну індексацію заробітної плати у зв'язку з ростом індексу споживчих цін згідно чинного законодавства.

КП «Комунальник» має власну систему доплат і надбавок до тарифних ставок та посадових окладів працівників.

Доплати встановлюються рішенням обох сторін і оформлюються наказом. Серед доплат виділяють наступні:

- за суміщення професій (посад) доплати одному працівнику не обмежуються максимальними розмірами і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками і окладами;
- за розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт: доплати також визначаються одержаною економією за тарифними ставками і окладами, які могли виплачувати при нормативній чисельності працівників;
- за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника до 100% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника;
- за роботу у важких і шкідливих умовах праці – 4, 8, 12 %, за роботу в особливо шкідливих умовах – 16, 20, 24 % тарифної ставки (посадового окладу);

- на період освоєння нових норм трудових затрат йде підвищення відрядних розцінок до 20% і тарифних ставок до 10%;
- за робочий день з розділенням зміни на дві частини (з перервою в роботі понад дві години) до 30% тарифної ставки (окладу) за відпрацьований час;
- за інтенсивність праці працівників до 12 % тарифної ставки (посадового окладу);
- за роботу в вечірній час – 20% годинної тарифної ставки(посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час;
- за роботу в нічний час – 35% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину;
- за використання в роботі дезінфікуючих та миючих засобів – до 12 % місячної тарифної ставки (посадового окладу);
- за керівництво практикою доплата у розмірі 10 % посадового окладу;
- за ненормований робочий день водіям легкових автомобілів у розмірі до 25 % встановленої місячної тарифної ставки;
- для забезпечення мінімальної заробітної плати доплата до рівня мінімальної заробітної плати згідно зі ст.3 закону України “Про оплату праці”;
- за керівництво бригадою при чисельності до 10 чол. – 25% від розміру тарифної ставки розряду, присвоєного бригадиру, більше 10 чол. – 35%, від розміру тарифної ставки розряду, більше 25 чол. – 50% від розміру тарифної ставки розряду бригадира;
- ланковим, якщо чисельність ланки перевищує 5 осіб встановлюється доплата у розмірі до 50% відповідної оплати бригадира [30].

Надбавки до тарифних ставок і посадових окладів працівників КП “Комунальник” представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників КП
«Комунальник»

Найменування надбавок	Розмір
За високу професійну майстерність	Для робітників 3 розряду 12 % 4 розряду 16 % 5 розряду 20 % 6 розряду і більш високих розрядів 24 %
За високі досягнення в праці	До 50 % посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	До 50 % посадового окладу
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів	Водіям вантажних і легкових автомобілів, автобусів 2 класу – 10 % і водіям 1 класу – 25 %, встановленої тарифної ставки за відпрацьований в якості водія час.

Джерело: інформація з Колективного договору КП «Комунальник» [30]

Надбавки і доплати виплачуються з фонду оплати праці і відносяться на собівартість підприємства.

Виплата надбавок за високу професійну майстерність відміняється, якщо працівник систематично не виконував завдань або якість виконаних робіт була низькою, допускав грубі порушення технологічної і виробничої дисципліни, правил техніки безпеки. Рішення про встановлення або відміну виплати надбавок приймається керівником підприємства.

Що стосується мотиваційних заходів, то підприємство здебільшого базується на використанні матеріальних стимулів, а нематеріальна складова мотивації практично не використовується. Преміювання за результати праці – це одне з найпоширеніших заохочень працівників, що здійснює КП «Комунальник». Воно має на меті зниження собівартості, економію всіх видів

матеріальних ресурсів та підвищення якості роботи. Максимальний розмір премії трудового колективу, підрозділу встановлюється в розмірі 50 % від їхнього фонду заробітної плати. Виплата та розмір премії встановлюється виходячи з фінансових можливостей підприємства. Детальніше показники преміювання і розміри премій відповідно до професій представлені у додатку В.

Існують також заохочення за успіхи в роботі. Наприклад, оголошення подяки та нагородження грамотою. Керівництво видає наказ про заохочення і в урочистій обстановці вручає його обраним працівникам. Відомості про заохочення заносяться до трудової книжки працівника. Працівникам, які успішно виконують свої трудові обов'язки, надаються переваги та пільги в галузі соціально-культурного обслуговування (путівки до санаторіїв і будинків відпочинку та ін.), а також можливості кар'єрного зростання.

За порушення трудової дисципліни на КП «Комунальник» застосовують один із таких заходів стягнення:

- догана;
- звільнення.

Звільнення може бути застосоване за такі порушення, як:

- систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором, якщо до працівника раніше вже застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення (п. 3 ст. 40 КЗпП України);

- прогул – відсутність на роботі більше трьох годин протягом робочого дня без поважних причин (не обов'язково, щоб працівник був відсутній більше 3-х годин підряд) (п.4 ст. 40 КЗпП України);

- поява на роботі в нетверезому стані, наркотичного або токсичного сп'яніння (п.7 ст. 40 КЗпП Укр.);

- вчинення за місцем роботи розкрадання (у тому числі дрібного) майна підприємства(п. 8 ст. 40 КЗпП України) [30].

За інші порушення трудової дисципліни застосовуються виключно догана.

Добробут або соціальна політика підприємства передбачає соціальні пільги та гарантії, соціальне страхування, забезпечення культурного, медичного обслуговування організації оздоровлення і відпочинку працівників.

КП «Комунальник» забезпечує працівників путівками на лікування та відпочинок та також проводить виплату грошової компенсації працівникам на оздоровлення, у зв'язку із наданням щорічної відпустки у розмірі 100% середньомісячного заробітку роботодавця та 50 % середньомісячного заробітку працівника.

Підприємство надає матеріальну допомогу й у випадках смерті працівника та близьких родичів у розмірі 500 грн, а також виплачує допомогу у наступних випадках:

- призив або вступ на військову службу (2 мінімальні заробітні плати)
- направлення на альтернативну службу (2 мінімальні заробітні плати)
- внаслідок порушення роботодавцем законодавства чи колективного договору (3 місячних середніх заробітки).

КП «Комунальник» також створює належні умови для діяльності комісії з соціального страхування на випадок тимчасової непрацездатності на підприємстві, перераховує кошти на культурно–масову, фізкультурну і оздоровчу роботу в розмірі 0,3 % фонду оплати праці підприємства, зберігає архівні документи, згідно з якими здійснюється оформлення пенсій, інвалідності, отримання пільг і компенсацій, визначених законодавством, забезпечує належне утримання, прибирання соціально-побутових приміщень та збереження особистих речей працівників у роздягальнях.

Режим праці та відпочинку є стандартним, без особливих підходів, описаний він у колективному договорі і виконується згідно зі законом. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи скорочується на 1 годину. Максимальна тривалість робочої зміни не повинна перевищувати 12 год у нормальних умовах праці. Також підприємство надає щорічну оплачувану відпустку для всіх категорій працівників тривалістю 24 календарні дні із

збільшенням за кожних 2 відпрацьовані роки на 2 календарні дні, але не більше 28 календарних днів. Сімейні обставини, особисті інтереси та можливості відпочинку кожного працівника беруться до уваги при складанні графіків відпусток. Якщо протягом року працівники не мали порушень трудової та виробничої дисципліни, то за рахунок коштів підприємства працівнику надається вільний від роботи день з приводу дня народження, 1 вересня – батькам, діти яких навчаються у 1,2,3,4,9,11 класах, якщо ці дні припадають на робочий день. А також додаткову оплачувану відпустку на 4 календарні дні у випадках народження дитини (батькові), проведів на військову службу (батькам, сестрі, брату), шлюбу працівника або його дітей, смерті подружжя, дітей або близьких родичів. Жінкам, які мають 2-ох і більше дітей віком до 15-ти років надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю на 10 календарних днів без урахування святкових і неробочих днів.

Підприємство також проводить комплексні заходи по досягненню нормативів безпеки, гігієни праці та виробничої санітарії, підвищення рівня охорони праці і запобіганню випадків виробничого травматизму, професійних захворювань, надзвичайних ситуацій і аварій, детальніше у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Комплексні заходи на 2018 - 2020 рр.

№	Найменування заходів	Вартість робіт (грн.)	Ефективність заходів
			Планується
1	Організувати проведення атестації робочих місць	7200,0	Виконання Закону України “Про охорону праці”
2	Забезпечення працівників спецодягом, спецвзуттям, засобами індивідуального і колективного захисту, контрольно-вимірювальними приладами.	75000,0	Покращення умов праці, запобігання випадків профзахворювань і виробничого травматизму
3	Придбання миючих засобів для працівників	3000,0	Дотримання санітарно-гігієнічних норм та профілактика захворювання

4	Повірка, перевірка справності засобів індивідуального захисту	7000,0	Запобігання випадків виробничого травматизму
5	Надання пільг і компенсацій працівникам, які виконують роботу з підвищеною небезпекою і шкідливими факторами	4800,0	Виконання Закону України “Про охорону праці”
6	Проведення медичних оглядів працівників	8000,0	Профілактика профзахворювань

Джерело: інформація з Колективного договору КП «Комунальник» [30]

Як можна побачити з табл. 2.3, на комплексні заходи виділяється не значна частина коштів, найбільші витрати пов’язані із забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, засобами індивідуального і колективного захисту. Надання пільг і компенсацій, а також проведення атестації робочих місць займають дуже незначну частку коштів.

Аналізуючи різні аспекти кадрової політики КП «Комунальник», можна класифікувати її за ступенем відкритості та за рівнем впливу керівництва компанії на кадрову ситуацію.

За орієнтацією на власний персонал чи на зовнішній, або за ступенем відкритості здійснення набору персоналу, кадрова політика КП «Комунальник» є більшою мірою відкритою. Це можна пояснити тим, що штат підприємства є дуже диференційованим і містить велику кількість різних посад, які не пов’язані між собою. Набір працівників може відбуватись на різні посади, як до інженерно-технічного складу, так і на рівень переробки побутових відходів. Підприємство використовує бюрократичну модель управління персоналу і зацікавлене у швидкому включенні у роботу без проведення належного навчання. Ще однією характерною рисою підприємства є те, що перевага надається питанням стимулювання, тобто зовнішній мотивації, матеріальному заохоченню.

Вивчення документів компанії дозволяють визначити кадрову політику КП «Комунальник» за рівнем впливу керівництва компанії на кадрову ситуацію та усвідомленості правил в роботі з персоналом, як пасивну.

Перш за все, варто відмітити, що підприємство використовує лише адміністративні заходи, передбачені законом, обмежується лише штрафами та

усуненням негативних результатів дій персоналу без належного розбору ситуацій. Керівництво не націлене на проведення аналізу потреби в кадрах та прогнозування впливу різних заходів на персонал, оскільки зосереджене воно лише на постійному вирішенні та закритті актуальних питань. Пасивна кадрова політика КП «Комунальник» виражається й у відсутності чіткої програми дій щодо персоналу, тобто на досить холодному ставленні до процесу управління кадрами. У кадровій політиці підприємства також відсутність прогнозу кадрових потреб, оцінювання та навчання персоналу існує лише «на папері» або у дуже рідкісних випадках, оскільки збитковість підприємства не дозволяє витрачати значні суми на розвиток персоналу. Тактика при пасивній політиці значно перевищує стратегію.

Отже, зважаючи на проведений аналіз, можна зробити висновок про доволі низьку ефективність кадрової політики підприємства.

2.3. Оцінка впливу кадрової політики на формування і використання трудового потенціалу КП «Комунальник»

Кадрова політика значною мірою позначається на ефективності діяльності підприємства, і зокрема, на використанні трудового потенціалу. Оскільки на КП «Комунальник» немає чітко вираженої активної кадрової політики, то зрозуміло, що підприємство не отримує максимально ефективної віддачі від роботи персоналу.

Для визначення рівня забезпечення кадрового резерву підприємства, формування умов зростання ефективності, аналізу доцільності збільшення чи скорочення інвестицій у розвиток персоналу, необхідно провести оцінку кадрової політики КП «Комунальник».

Найкращими індикаторами ефективності кадрової політики є кількісні показники. Вони можуть дати найбільш раціональну оцінку ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

У кількісному виді можна розрахувати експлуатацію трудових ресурсів через показник продуктивності праці:

$$П_{пр} = \frac{Д}{Ч_{сер}}, \quad (1.1)$$

де $Д$ – дохід (виручка) від реалізації;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників.

У 2019 році продуктивність праці становила:

$$П_{пр} = \frac{17\,948}{110} = 163,16 \text{ тис. грн.}$$

У 2020 цей показник був:

$$П_{пр} = \frac{18\,361}{112} = 163,93 \text{ тис. грн.}$$

Темп приросту продуктивності праці дорівнює:

$$П_{пр} = \frac{163,93}{163,16} \times 100\% - 100\% = 0,48\%$$

Звідси, можна побачити, що спостерігається позитивна тенденція збільшення продуктивності праці, але хоч темп приросту є додатнім, все ж він є дуже низьким, тому продуктивність практично не росте.

Також слід звернути увагу на такий показник руху кадрів на підприємстві, як коефіцієнт плинності кадрів:

$$К_{пк} = \frac{К_{зв}}{R}, \quad (1.3)$$

де $К_{зв}$ – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням;

R – середньооблікова чисельність працівників.

У 2019 році даний показник дорівнював:

$$К_{пк} = \frac{10}{110} \times 100\% = 9\%$$

Натомість у 2020 році він становив:

$$К_{пк} = \frac{16}{112} \times 100\% = 14\%$$

Коефіцієнт плинності кадрів у межах 3-5% вважається нормою та вказує на природне оновлення колективу [33]. Проте, проведені розрахунки показують,

що плинність кадрів на КП «Комунальник» значно збільшилася за минулий рік, що може свідчити про неефективність кадрової політики, проблеми з персоналом, незадоволення роботою в компанії. Також ймовірно, що кризова ситуація пандемії COVID-19 теж частково вплинула на збільшення плинності працівників.

Аналіз кількісного складу персоналу КП «Комунальник» є теж важливим для оцінки кадрової політики, адже він включає поділ на працівників за статтю (чоловіки і жінки) та віком (до 60 років та після) – див. рис.2.3.

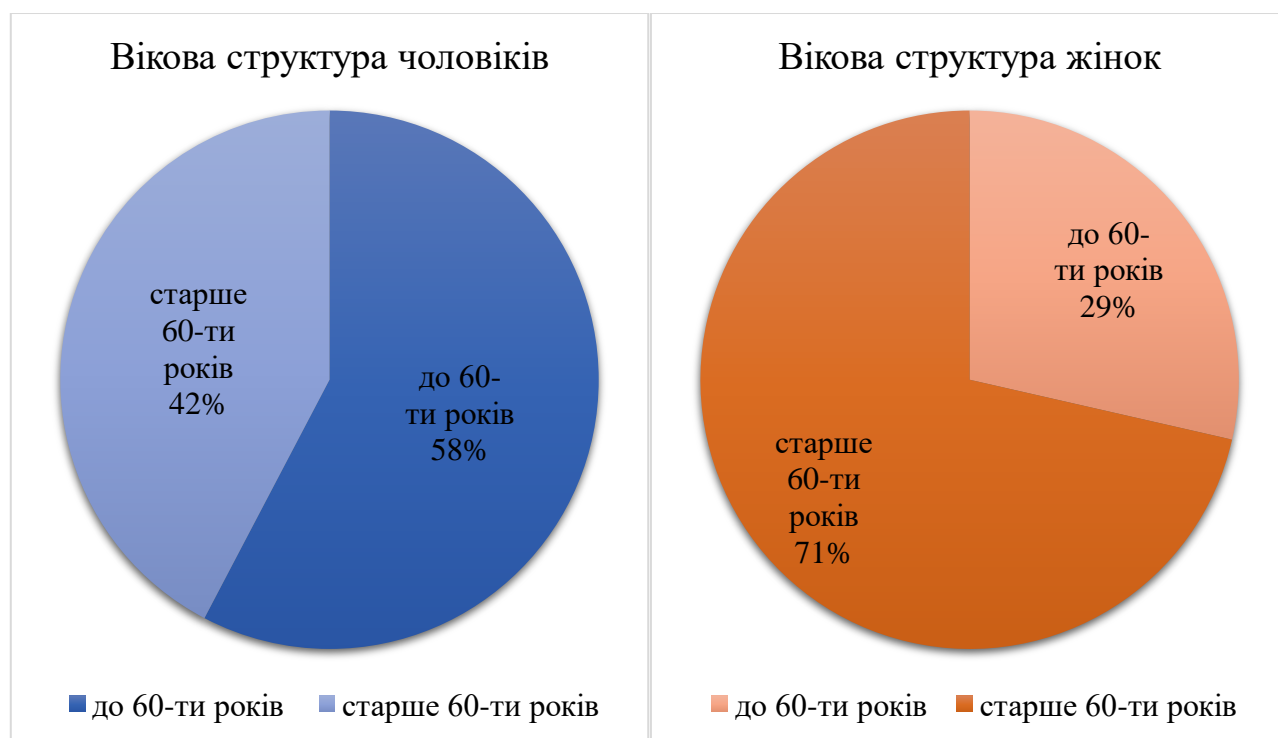


Рис. 2.3. Вікова структура чоловіків та жінок на КП «Комунальник»

Джерело: розраховано за даними відділу кадрів підприємства

На сьогодні підприємство налічує 115 працівників, з них 52 чоловіки та 63 жінки. Серед чоловіків до 60 років – 30 чоловік, після 60-ти – 22 осіб. Жінки переважно старші, серед них 18 осіб віком до 60-ти років та 45 працівниць старше 60-ти років. На жаль, частка молодих працівників становить на підприємстві близько 20%, що є досить низьким показником.

Проведення якісного аналізу персоналу КП «Комунальник» передбачає поділ працівників за ступенем освіти: вища, середня професійна та загальна середня – детальніше на рис.2.4.

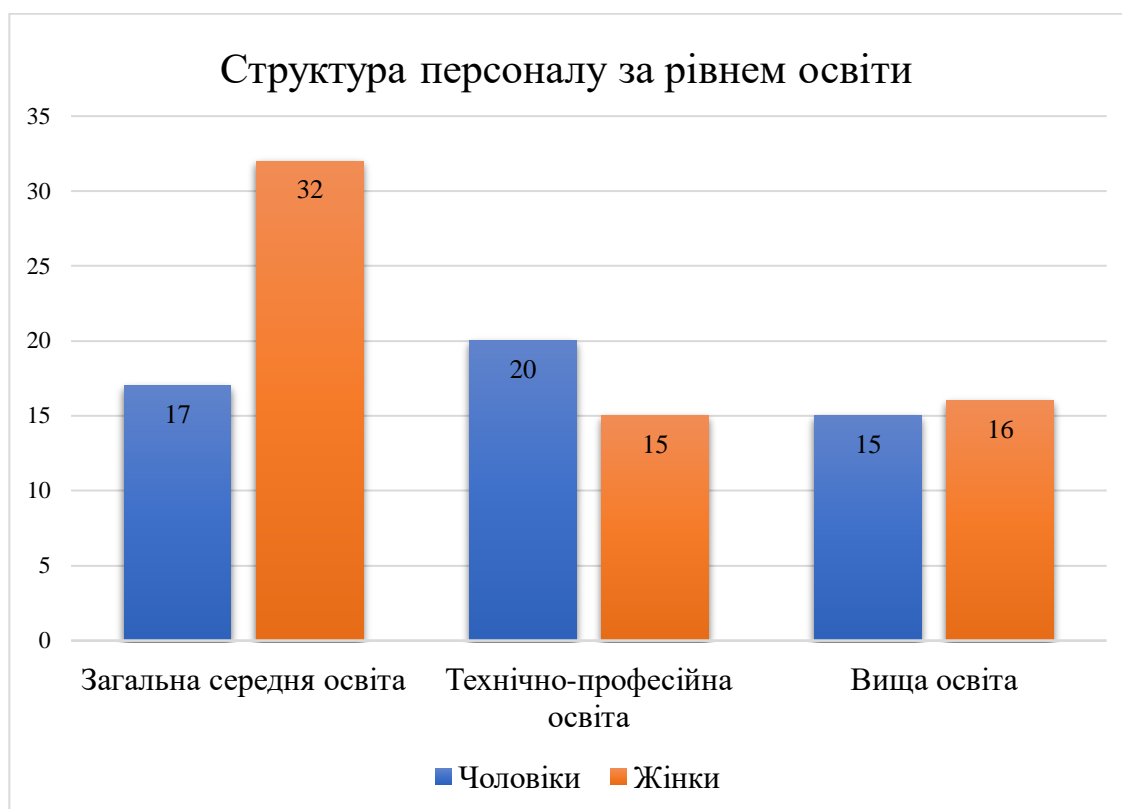


Рис. 2.4. Структура персоналу КП «Комунальник» за рівнем освіти

Джерело: розраховано за даними відділу кадрів

Оскільки підприємство займається наданням комунальних послуг, зокрема санітарною очисткою територій, експлуатацією, ремонтом та обслуговуванням доріг, озелененням міста, то більшість робітників нижчих категорій мають завершену лише середню освіту, або технічно-професійну. Працівники, що мають вищу освіту входять до складу інженерно-технічного відділу, вони є головою, інтелектом підприємства, в той час як робітники нижчих рівнів є її руками.

Як зазначалося раніше, ефективність кадрової політики можна також оцінити через окремий розгляд та аналіз її складових. Враховуючи методи оцінювання елементів кадрової політики, зазначені у першому розділі, проведемо оцінку кадрової політики КП «Комунальник».

Таблиця 2.3.

Оцінка складових кадрової політики КП «Комунальник»

Елементи кадрової політики	Оцінка
Система найму й відбору кадрів	Рішення про призначення на посаду відбувається керівником самостійно, відсутнє планування потреби в кадрах, немає чітких критеріїв відбору та способів пошуку кандидатів на вакантні посади, відсутня оцінка результативності минулого набору.
Система адаптації персоналу	Нових працівників забезпечують технічними інструкціями, але проведення суттєвої адаптації немає, не використовуються сучасні форми та методи адаптації, що є проблемними аспектами кадрової політики на підприємстві і можуть сприяти проявам дезорієнтації на робочому місці.
Мотивація персоналу	На КП «Комунальник» більшу увагу приділяють матеріальним стимулам, ніж внутрішній мотивації. Система преміювання слугує матеріальним заохоченням. Також застосовуються такі заходи, як оголошення подяки, нагородження грамотою в урочистій обстановці. Відмінним працівникам надаються певні переваги та пільги в галузі соціально-культурного обслуговування (путівки до санаторіїв і будинків відпочинку тощо) та першочерговість у просуванні по службі. Проте все ж існуючі методи та інструменти мотивації не забезпечують високу ефективність роботи персоналу.
Система навчання та розвитку кадрів	Не проводиться виявлення потреб персоналу в навчанні, внутрішнього навчання немає, а курси підвищення кваліфікації підприємство оплачує працівникам лише у крайніх випадках, оскільки немає достатньо коштів через збитковість.

Оцінювання роботи персоналу	Оцінювання ефективності роботи на підприємстві характеризується виконанням встановлених норм в залежності від посади, яку займає працівник. Додаткові тестування на визначення ефективності роботи не проводяться.
Планування кар'єри	Оскільки персонал компанії значно диференційований, то можливість планування кар'єри є різною відповідно до зайнятості. Підвищення та просування кадрів відбувається після підвищення кваліфікації.
Задоволеність та лояльність працівників	На жаль, КП «Комунальник» не проводить опитувань для визначення рівня задоволеності роботою, керівництвом і умовами праці, але досить висока плинність кадрів свідчить про низький ступінь лояльності працівників.

Джерело: складено автором на основі колективного договору та інших документів підприємства [29-30]

Виходячи з отриманих результатів оцінки ефективності кадрової політики, можна зробити висновок, що підприємству необхідно більше приділяти уваги проблемним аспектам кадрової політики, активізувати її та вдосконалювати. Персонал є важливим індикатором успішності підприємства, тому потрібно вкладати у його розвиток як ресурси, так і час, увагу та зусилля.

Отже, огляд загальної характеристики КП «Комунальник» та проведений експрес-аналіз фінансового стану показав, що підприємство знаходиться у досить невтішному стані через неефективне використання майна та власних коштів, на що вплинув значний збиток компанії у 2020 році.

Кадрова політика підприємства є пасивною, тобто немає кадрових програм розвитку персоналу, заходи відбуваються лише для виконання законів про працю та дотримання санітарно-гігієнічних норм. Оцінка кадрової політики КП «Комунальник» виявила, що у структурі кадрів переважають люди старшого віку, більшість працівників не мають вищої освіти, частка молоді на підприємстві становить всього 20-25%. Продуктивність праці має тенденцію до

збільшення, проте настільки незначну, що її вплив на діяльність підприємства поки складно помітити, також існує доволі висока плинність кадрів. Виявлені проблеми свідчать про неефективне ведення кадрової політики, а отже створюють потребу у її покращенні. Підприємству потрібно підвищувати рівень лояльності кадрів за рахунок організаційної культури, політики оплати праці, а також ввести систему оцінювання персоналу та покращити політику навчання та розвитку кадрів для того, щоб отримувати більшу віддачу від працівників. Ще одним аспектом кадрової політики, який потребує вдосконалення є мотиваційна політика, що включає як матеріальну, так і нематеріальну складову.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КП «КОМУНАЛЬНИК»

3.1. Основні напрями покращення кадрової політики підприємства

Проведений у другому розділі аналіз кадрової політики вказав на багато проблем, або скоріше можливостей для її вдосконалення та розвитку. Рівень кадрової політики КП «Комунальник» є доволі низьким і спостерігається багато слабких моментів, над якими необхідно працювати.

Перш за все, варто відмітити, що кадрова політика на підприємстві виражається лише у загальних трудових документах, тобто передбачає виключно адміністративне регулювання відносин, слабка організаційна культура не сприяє створенню належного соціально-психологічного клімату, а це відбивається на лояльності працівників та блокує можливість розвитку. При такій ситуації КП «Комунальник» важливо переглянути принципи побудови кадрової політики, а краще розробити стратегію її реорганізації. Для цього необхідно провести діагностику кадрового потенціалу підприємства та розробити кадрові програми для підвищення продуктивності праці.

Щоб покращити кадрову політику у КП «Комунальник», потрібно ретельно пропрацювати кожен етап її становлення:

- на нормативному етапі необхідно максимально поєднати принципи і завдання персоналу з цілями та стратегією підприємства, щоб виконання роботи працівниками сприяло успішній діяльності підприємства;
- етап програмування є не менш важливим, оскільки він включає розробку кадрових програм та шляхів удосконалення цілей кадрової політики підприємства;
- останній етап – моніторинг персоналу, що полягає у створенні системи оцінювання кадрових умов [34].

Важливий момент, на який потрібно звернути увагу КП «Комунальник» це те, що кадрова політика це не тільки про принципи, норми і правила набору персоналу, але і про забезпечення планування кар'єри, створення сприятливих умови праці, можливостей розвитку та реалізації. Тому керівнику підприємства потрібно розробити ефективну кадрову політику, яка буде враховувати інтереси як працівників, так і керівництва.

Тому для початку варто запропонувати алгоритм реорганізації кадрової політики, який передбачитиме зміну та вдосконалення існуючих принципів та засад:

1. Перегляд кадрової стратегії відповідно до загального стану підприємства, її ототожнення із цілями і завданнями організації.

Оскільки КП «Комунальник» створене для ремонту та обслуговування доріг, мереж зовнішнього освітлення, санітарної очистки територій міста та надання інших комунальних послуг, то головними його завданнями є забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, розвиток матеріально-технічної бази, задоволення соціальних і економічних потреб членів трудового колективу та здійснення контролю за дотриманням договорів про вивезення сміття на території м.Червонограда. Більшість із зазначених завдання напряду залежать від персоналу компанії, тому вони можуть бути уподібнені цілям кадрової стратегії. На жаль, досліджуване підприємство знаходиться у збитковому стані, що обмежує його можливості витратити значні кошти на персонал.

2. Аналіз усіх видів ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, людських.

Проведений експрес-аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство використовує фінансові ресурси та власні кошти неефективно, також існує брак інформаційних ресурсів, оскільки документи та звітності не впорядковані належним чином. Людські ресурси є рушієм розвитку

підприємства, проте використовуються не на повну через відсутність чіткої кадрової політики.

3. Визначення пріоритетних напрямів кадрової політики, які збільшуватимуть ефективність роботи персоналу.

Серед пріоритетних напрямів можна виділити планування ресурсів (здійснення оцінки наявних трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби у кадрах, визначення результативності минулого набору), адаптація та навчання персоналу (оцінка результативності адаптаційних заходів, визначення потреби у навчанні, проведення навчальних заходів на регулярній основі, тестування по закінченню навчання), мотивація (проведення атестацій, моніторинг рівня оплати праці, впровадження KPI, організаційна культура), оцінювання персоналу (моніторинг персоналу, визначення ефективності та результативності працівників) [35].

4. Розробка кадрових заходів, що включатимуть навчальні тренінги для персоналу, проведення корпоративних заходів, опитувань та атестацій працівників.

Наприклад, КП «Комунальник» може проводити такі заходи, як:

- тестування та інтерв'ю для прийому на високі посади;
- адаптація (закріплення за новими співробітниками наставника, або buddy, що допоможе новачку легше влитися у роботу та колектив);
- внутрішнє навчання без значних витрат для працівників інженерно-технічного складу: тренінги (ділові ігри) 2 рази в рік, кейс-навчання регулярно на основі існуючих ситуацій на підприємстві, ротації та лекції від керівництва чи запрошених спікерів;
- мотивація (тімблдінг для усіх працівників, виїзний відпочинок чи проведення корпоративу для згурпування працівників, покращення психологічного клімату у колективі, впровадження KPI для працівників інженерно-технічного відділу)

- оцінювання (індивідуальне визначення ефективності праці за рік (атестація) і її тенденцію, відповідність виконання завдань визначеним нормам);
- лояльність (проведення річного опитування задоволення роботою, керівництвом, проведеними кадровими заходами).

Схематично можливий план проведення кадрових заходів представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План кадрових заходів на 2021-2022 рр.

№	Найменування заходів	Час виконання	Ефективність заходів
1	Проведення підготовки наставників	Вересень	Розвиток лідерських навичок, навчання, що допоможе працівникам бути прикладом для інших та вести за собою.
2	Закріплення наставників за новими співробітниками	Протягом року, при прийомі на роботу нових працівників	Можливість покращення і пришвидшення процесу адаптації працівників.
3	Тренінги для інженерно-технічного персоналу	Двічі протягом року (жовтень/березень)	Розвиток інтелектуальних, логічних та критичних здібностей персоналу через практичні ділові ігри.
4	Кейс-навчання для працівників	Протягом року (орієнтовано у лютому)	Розбір можливих екстрених ситуацій що сприятиме запобіганню критичних випадків та вмінню приймати рішення у різних ситуаціях.
5	Проведення корпоративу	Може бути на Новий рік, 8 березня чи травневі свята	Покращення відносин у колективі, згрупування персоналу на основі цінностей компанії, що покращить ефективність роботи та лояльність працівників.
6	Впровадження КРІ для працівників інженерно-технічного відділу	Вересень – жовтень 2021	Сприятиме покращенню роботи персоналу, оскільки заробітна плата буде залежати від їхніх зусиль.
7	Атестація працівників	Кінець року	Підсумкова оцінка праці, що допоможе виділити кращих і найменш ефективних працівників.
8	Анкетування співробітників	Кінець року	Допоможе виявити слабкі сторони, над якими потрібно працювати, побачити зміни та ефективність кадрової політики.

[Складено автором]

5. Планування витрат і формування бюджету для реалізації кадрових заходів.

Підприємство не може виділяти значні суми на проведення вищезгаданих заходів, проте варто зазначити, що більшість із них не потребують великих коштів. Формувати план витрат необхідно на один рік, щоб вкінці можна було побачити можливі зміни у роботі, ефективності чи навіть ставленні працівників до роботи.

6. Розробка критеріїв оцінки проведених кадрових заходів.

Такими критеріями для КП «Комунальник» можуть бути:

- якісні показники (рівень задоволеності працівників, розвиток здібностей та інші поведінкові критерії, що можуть бути зазначені термінами «краще» і «гірше»);

- кількісні показники (економічний ефект, продуктивність/ефективність праці тощо) [36].

7. Затвердження напрямів та критеріїв оцінки кадрової політики підприємства, має здійснюватись керівництвом компанії.

8. Реалізація кадрової політики, тобто запровадження ухвалених змін та заходів.

9. Контроль проведення розроблених заходів.

Він передбачає чітке слідування визначеним напрямкам кадрової політики, моніторинг дотримання усіх цілей та виконання запланованих заходів у зазначені терміни.

10. Визначення ефективності проведених заходів та їх коригування.

Відслідковування зміни поведінки, психологічного стану та ефективності кадрової політики шляхом оцінювання та проведення анкетувань.

Даний алгоритм допоможе підприємству побудувати таку кадрову політику, яка зможе забезпечити покращення роботи персоналу, що у свою чергу відіб'ється на підвищенні ефективності діяльності підприємства.

3.2. Вдосконалення системи навчання та розвитку працівників КП «Комунальник»

У сучасних умовах розвитку цінність людських ресурсів дедалі збільшується, так само і зростає потреба у кваліфікованих кадрах. Через швидкий технологічний розвиток відбуваються значні зміни у вимогах до працівників, їхніх навичок і вмінь. Професійні знання трансформуються разом із розвитком суспільства, тому вони на регулярній основі потребують оновлення та вдосконалення. Підприємства, які націлені на розвиток і навіть просто бажають зберігати стабільне положення на ринку, повинні покращувати кадрову політику, а особливо політику розвитку і навчання персоналу.

КП «Комунальник» потрібно систематично проводити навчання персоналу, щоб завдяки якісній підготовці, кадри могли виконувати свою роботу краще і ефективніше. Політика навчання і розвитку найкраще дозволяє розкривати кадровий потенціал, розширювати можливості та здібності працівників [37].

Існують різні види навчання, тому розглянемо найбільш релевантні для впровадження на КП «Комунальник».

В залежності від учасників процесу навчання, досліджуваному підприємству слід запровадити самонавчання та внутрішнє навчання, що здійснюється в рамках підприємства. Це можна обґрунтувати тим, що внутрішнє навчання не вимагає значних витрат, натомість має високу віддачу, оскільки його розробляють і проводять співробітники, враховуючи потреби компанії. Перевагою також є те, що воно проходить в межах підприємства і піддається легшому контролю проведення.

Зважаючи на кількість слухачів, раціональніше для КП «Комунальник» буде проводити групове навчання, що дозволить розробляти одну програму для працівників, економлячи час та грошові ресурси.

За класифікацією цільового призначення, підприємству потрібно проводити такі види навчання як підвищення кваліфікації і адаптаційне.

Важливо, щоб працівники могли одержувати нові знання та розвивати навички в межах своєї професії. Проходження курсів підвищення кваліфікації дозволить працівникам просуватися по «кар'єрній драбині», що є також вигідним для підприємства, оскільки воно зможе сформувати резерв з лояльних працівників на вищі посади. У свою чергу, адаптаційне навчання дозволить новим співробітникам легше влитися у колектив, відчувати себе частиною команди і працювати відданіше [38].

Навчання на КП «Комунальник» повинне розглядатися не як одноразова подія, а як систематичний комплексний процес, який сприяє поступовому, стабільному зростанню навичок, вмінь та здібностей працівників. Будь-який вид навчання із зазначених вище не відбувається сам по собі, але повинен бути розробленим і включеним у навчальний план кадровим відділом відповідно до потреб у навчанні. Процес побудови покращеної системи навчання на досліджуваному підприємстві складатиметься з наступних етапів:

- збір та аналіз даних кадрового відділу;
- визначення потреби у навчанні;
- постановка цілей;
- вибір методів навчання;
- розробка програми;
- формування навчального плану;
- планування бюджету;
- визначення критеріїв оцінки;
- затвердження програми і навчального плану;
- реалізація навчання;
- оцінювання ефективності проведених заходів;
- корегування програми, зважаючи на оцінку результатів.

Кожен етап є важливим у формуванні політики розвитку персоналу, тому не можна нехтувати жодним пунктом, адже він несе у собі цінність і є взаємозалежним з іншими етапами. На рис.3.1 схематично зображено усі етапи

формування і проведення політики навчання та росту персоналу на КП «Комунальник».

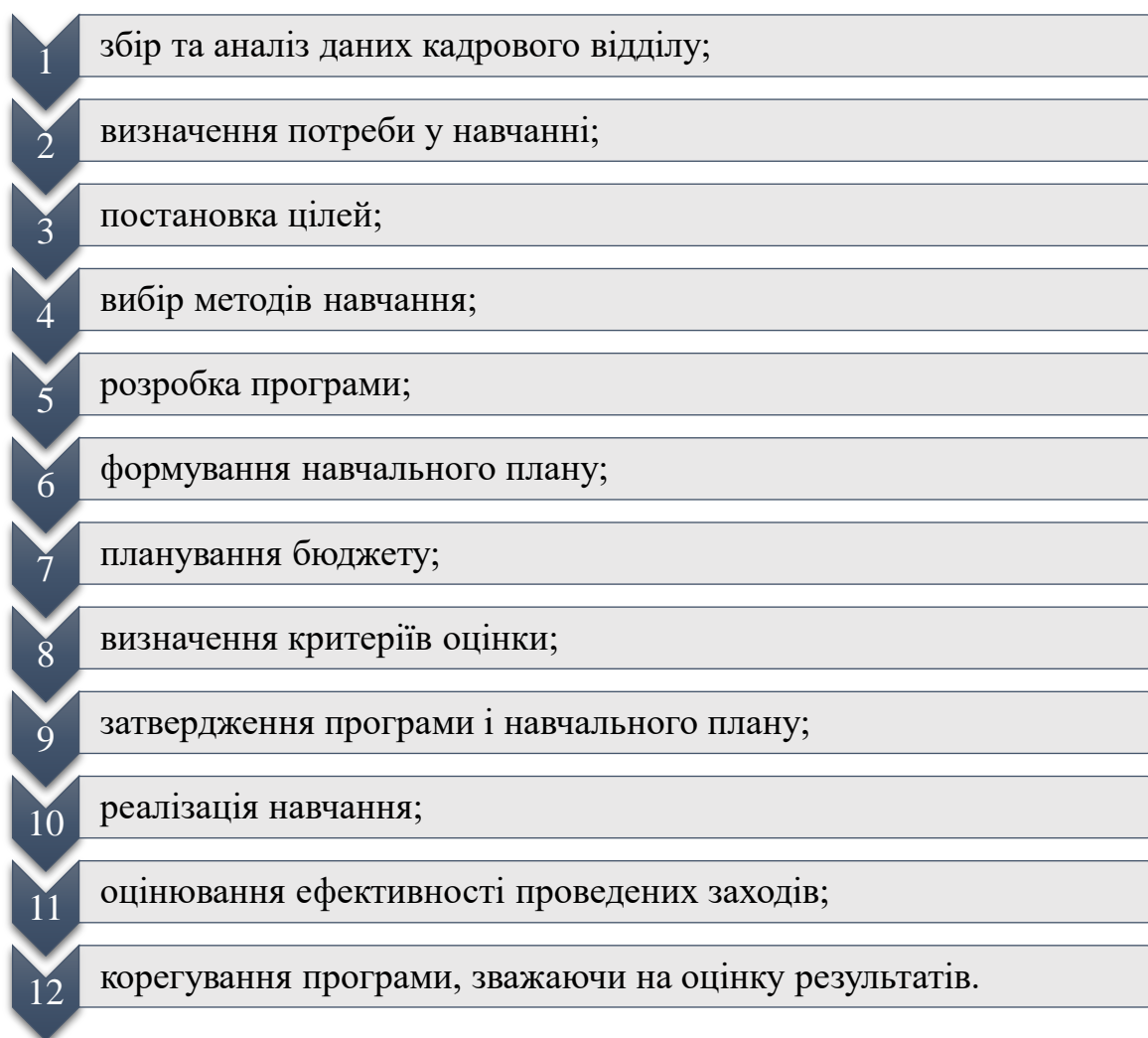


Рис. 3.1. Етапи реалізації політики навчання кадрів на КП «Комунальник»

Джерело: складено автором на основі наукової роботи [39]

1. Першим етапом формування політики навчання кадрів на підприємстві є збір та аналіз даних кадрового відділу, що передбачає систематизацію інформації про працівників підприємства, посади, які займають, досвід роботи, рівень освіти, пройдені навчальні заходи та атестації.

2. Визначення потреби у навчанні повинне відбуватися на КП «Комунальник» з урахуванням результатів роботи працівників, часу останнього проведення навчальних заходів, норм охорони праці та техніки безпеки, зміни зовнішнього середовища, розвитку нових технологій та підходів тощо.

3. Етап постановки цілей навчання є основоположним, оскільки він має бути узгодженим зі стратегією компанії. Для КП «Комунальник» можна виділити наступні цілі:

- покращення продуктивності та якості праці;
- збільшення мотивації персоналу;
- підвищення рівня підготовки та професійної кваліфікації працівників;
- систематичне оновлення знань працівників.

Досягнення визначених цілей сприятиме успішному розвитку та підвищенню ефективності підприємства.

4. Вибір методів навчання відбувається на основі пройдених вище етапів. Так, відповідно до цілей та виявлених потреб у навчанні, відбувається селекція релевантних методів. У випадку КП «Комунальник», такими методами можуть бути як традиційні, так і сучасні. Проте важливо диференціювати методи навчання для різних груп працівників, оскільки рівень їхньої зайнятості та підготовки значно відрізняється. Методи навчання та підвищення кваліфікації для працівників КП «Комунальник» наведені у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Методи навчання та підвищення кваліфікації для працівників КП
«Комунальник»

Категорія кадрів	Традиційні методи	Інноваційні методи	
Керівники	Ділові ігри, конференції, семінари, самонавчання	Дистанційне навчання на онлайн-платформах	Брейн-шторм
Спеціалісти	Ротація, тренінги, розбір кейсів	Баскет-метод	
Службовці	Наставництво, інструктажі, лекції, підвищення кваліфікації	Ціннісне орієнтування	
Робітники		Консультування, майстер-клас	

Джерело: складено автором на основі статті [38]

5. Розробка програми полягає у формуванні загальних положень про навчання персоналу, вимог, які працівники мають дотримуватись під час та після проходження навчання, виділення цілей для кожної категорії працівників.

6. Формування навчального плану передбачає створення чітких інструкцій по кількості учасників, формах навчання, тривалості та даті проведення тих чи інших заходів для розвитку [40]. У табл. 3.3. розроблено орієнтований навчальний план для КП «Комунальник».

Таблиця 3.3.

Навчальний план для працівників КП «Комунальник»

№ з/п	Категорія працівників	Форма навчання	Кількість осіб	Тривалість, хв	Терміни проведення
1	Службовці та робітники	Лекція	45	40 x 2	12.09.2021 16.03.2022
2	Керівники та спеціалісти	Брейншторм	23	120	22.10.2021
3	Спеціалісти	Розбір кейсів	17	90	05.04.2022
4	Робітники	інструктаж	34	30 x 2	03.09.2021 08.04.2022
5	Керівники	Дистанційне навчання	6	-	14.10.2021- 14.12.2021
6	Службовці	Ціннісне орієнтування	17	135	25.05.2021
7	Робітники	Підвищення кваліфікації	4	-	21.02.2022- 18.04.2022

Джерело: складено автором

7. Планування бюджету проводиться відповідно до розробленого навчального плану, воно включає витрати на канцелярію та всі необхідні матеріали для забезпечення проведення навчальних заходів, оплату праці лекторам та запрошеним спікерам, кейтеринг на певних подіях.

КП «Комунальник» не має великого резерву коштів для оплати навчання та розвитку персоналу, саме тому розроблений вище план навчання передбачає досить незначні витрати, оскільки всі зазначені заходи можуть проходити у приміщенні підприємства, тому бюджет складатиметься з оплати навчання для декількох робітників, витрат на канцелярські матеріали для проведення брейнштормів та розборів кейсів, а також міні-бари (солодощі, чай/кава) для деяких навчальних заходів.

8. Визначення критеріїв оцінки залежить від поставлених цілей для різних категорій працівників та індивідуально для кожного співробітника. Це може бути покращення навичок критичного мислення, отримання нових практичних знань у сфері прийняття рішень, підвищення кваліфікації працівника тощо.

9. Затвердження програми і навчального плану виконується керівником підприємства.

10. Реалізація навчання починається з моменту затвердження навчального плану. Впродовж проведення заходів відбувається спостереження та контроль за точним виконанням та дотриманням усіх положень програми навчання. Виконання плану навчання залежить передусім від працівників та можливостей підприємства реалізувати розроблений план.

11. Оцінювання ефективності проведених заходів відбувається у якісному вигляді шляхом анкетування працівників (після кожного проведеного заходу) та у кількісному, при порівнянні показників ефективності праці до проведення заходів та після (використовують дані на початок та кінець року).

Анкета для опитування працівників КП «Комунальник» після проходження тренінгів, лекцій чи інструктажів може мати наступний вигляд і структуру[40]:

Анкета

оцінки ефективності навчання

Категорія працівника _____

Посада _____

Назва навчального заходу _____

Дата _____ Викладач/інструктор _____

Місце проведення _____

1. Оцініть рівень задоволеності навчальним заходом від 1 до 10.

Погано (1-2)	Задовільно (3-4)	Добре (5-7)	Відмінно (8-10)

Коментарі: _____

2. Вкажіть релевантність отриманих знань по відношенню до вашої діяльності від 1 до 10. Чи відповідає викладений матеріал вашій зайнятості (посаді, роботі відділу чи підприємства)?

Абсолютно не відповідає (1-2)	Частково відповідає (2-4)	Більшою мірою відповідає (5-7)	Повністю відповідає (8-10)

Зауваження: _____

3. Вкажіть практичну цінність викладеного матеріалу. Оцініть від 1 до 10, чи ви будете використовувати його у повсякденній роботі?

Ні, зовсім не практичний матеріал	Буду використовувати лише у крайніх випадках	Частково використовуватиму	Так, буду часто використовувати цей матеріал

4. Оцініть якість викладання матеріалу спікером? (від 1 до 10)

Погано (1-2)	Задовільно (3-4)	Добре (5-7)	Відмінно (8-10)

Коментарі: _____

Додаткові пропозиції: _____

12. Корегування програми навчання проводиться кадровим відділом та затверджується керівником підприємства. При внесенні змін потрібно зважати на оцінку результатів проведених заходів, їх вплив на ефективність праці та відповідно на розвиток підприємства в цілому.

Отже, вдосконалення політики навчання та розвитку персоналу напряду сприятиме покращенню кадрової політики підприємства та матиме позитивний вплив на діяльність КП «Комунальник».

3.3. Покращення політики оплати праці, як одного з елементів кадрової політики підприємства

Кадрова політика КП «Комунальник» може бути також вдосконалена за рахунок покращення політики оплати праці. Це сприятиме забезпеченню успішного функціонування підприємства, вплине також на лояльність працівників, оскільки матеріальні стимули сьогодні відіграють важливу роль для працівників. Оплата праці, що базується не лише на тарифних ставках чи місячних окладах, а містить також бонусну частину, підсилює бажання розвиватися у компанії, підвищує продуктивність праці, ототожнює індивідуальні завдання працівників з цілями підприємства.

Одним з найбільш ефективних способів покращити кадрову політику через механізм оплати праці – це прив'язати її до виконання KPI (Key Performance Indicators, або ключових показників ефективності) [41]. Для цього система оплата праці у підприємстві повинна складатися зі ставки та бонусів (у співвідношенні 50:50). Тоді виконання показників ефективності можна буде прив'язати до бонусної частини заробітної плати. Ключові показники ефективності варіюються в залежності від галузі, тому вони є індивідуальними для кожної установи. KPI мають бути досяжними, але при цьому досить високими, щоб працівники докладали якомога більше зусиль та мали достатню

кількість завдань, що дозволить зменшити випадки байдикування на робочому місці.

Впровадження KPI необхідно ретельно контролювати на кожному етапі. Потрібно встановити наступну закономірність:

1. Визначити, які показники і наскільки впливають на доходи?
2. Які працівники мають зв'язок з цими показниками, найбільше впливають на їх досягнення?
3. Хто відповідальний за роботу даних працівників [41]?

Це дозволить відстежити найважливішу частку працівників, результативність яких буде найважливішою для КП «Комунальник». Тоді необхідно розрахувати показники ефективності роботи співробітників, що допоможе розробити реалістичні нормативи, надати прозору оцінку ефективності роботи персоналу, а також дозволять побачити кращих працівників, що можуть претендувати на підвищення, виконувати відповідальнішу роботу. Це може зекономити роботодавцю час та витрати, оскільки не потрібно буде вкладати в пошук і навчання нового працівника. Звідси виходить, що впровадження KPI є також пов'язаним з контролем оплати праці та збільшенням доходів компанії за рахунок підвищення продуктивності персоналу.

Результати у кількісному вимірі дозволять відслідковувати ефективність праці не лише одного працівника, але й в цілому бачити вплив та взаємозв'язки з бізнес-процесами в компанії. Зменшення кількісних результатів може бути пов'язаним з появою певної проблеми, яку варто відслідкувати та вирішити.

Звісно, при впровадженні KPI можуть виникати і певні труднощі, оскільки немає єдиного правильного підходу, так само як і до створення і формування загальної кадрової політики, все дуже індивідуально і потребує глибокого вивчення, спостереження та контролю за проведенням. Потрібно розробити загальний план досягнення встановлених цілей, у якому буде чітко прописані та роз'яснені показники, щоб працівники усвідомлювали, який вони мають вплив

на досягнення успіху компанії. Також важливо забезпечити можливість зворотного зв'язку для співробітників.

Отже, критерії системи KPI передбачають наступне:

- показники мають чітко вимірюватись;
- повинні відігравати мотивуючу функцію;
- показники мають бути такими, щоб їх можна було співвіднести з прибутком;
- оцінюється ступінь досягнення конкретних результатів;
- показники не стають формальністю [42].

Почати запровадження KPI на КП «Комунальник» можна для працівників інженерно-технічного відділу. Це допоможе побачити та оцінити ефективність системи, її придатність для підприємства, швидкість адаптації працівників до нововведень.

Загалом система KPI покликана контролювати витрати на персонал і збільшувати доходи комунального підприємства через підвищення продуктивності працівників. Це також допоможе керівництву контролювати виконання необхідних норм, виявити слабкі сторони та проблеми, які потрібно буде вирішувати та вдосконалювати. Звісно, даний процес потребує багато ресурсів – не тільки матеріальних, але й моральних, оскільки сам процес адаптації персоналу до нової системи вимагатиме часу і факт прийняття змін часто призводить до невдоволень, проте у майбутньому дана система допоможе КП «Комунальник» підвищити ефективність та сприятиме збільшенню прибутковості підприємства. Сукупний процес встановлення KPI у комунальному підприємстві відбуватиметься у чотири етапи – див. рис. 3.2. Ключові показники можуть відрізнятися залежно від штату та посад, тому для кожного працівника вони будуть індивідуальними, зважаючи на головні обов'язки та завдання співробітників.

1. Розробка стратегічних цілей і ключових показників КП "Комунальник":

- Стратегічні цілі та ключові показники ефективності підприємства:
- збільшення доходу підприємства на 30%;
- зменшення непокритого збитку до 0;
- збільшення рентабельності власного капіталу до 15 %;
- оптимізація операційних витрат та організаційної структури.

2. Розробка ключових показників дільниць та підрозділів підприємства:

- У КП "Комунальник" є багато підрозділів, ключові показники яких відрізнятимуться. Наприклад, КРІ для різних підрозділів можуть бути такими:
- зменшити собівартість реалізованих послуг на 10%;
- зменшення часу прибирання території у 1,5 рази;
- зменшити витрати на відбір одного співробітника на 15%.

3. Моніторинг виконання ключових показників:

- Контроль виконання КРІ у КП "Комунальник" має відбуватися щорічно за загальними показниками ефективності, проте кожного місяця буде моніторинг тих показників, що включені до системи оплати праці.
- Звіт має включати планове та фактичне значення на поточну дату, абсолютне відхилення, ступінь виконання показника та індикатор (наприклад, колір), що візуально зобразить ступінь виконання КРІ.
- У майбутньому, для автоматизації процедури формування звітів і діаграм з виконання показників та аналізу інформації про виконання КРІ у комунальному підприємстві варто використовувати ВРМ-систему.

4. Вибір ключових показників для включення у систему оплати праці:

- Наприклад, для посади головного інженера у КП "Комунальник" потрібно обрати 3-5 ключових показників, які включатимуться у заробітну плату. Це може бути:
- Моніторинг дотриманням правил та норм з охорони праці, виробничої та пожежної безпеки
- Здійснення своєчасної підготовки технічної документації
- Відсутність скарг щодо якості виконання роботи

Рис. 3.2. Етапи запровадження КРІ у КП «Комунальник»

Джерело: складено автором на основі документів підприємства

Після визначення ключових показників для посади головного інженера у КП "Комунальник", їх потрібно зважити та пріоритезувати, детальніше у табл.3.4.

Таблиця 3.4.

Приклад вибору пріоритетів КРІ для головного інженера

№ КРІ	Назва КРІ	Важливість (питома вага), %
1	Здійснення своєчасної підготовки технічної документації	40
2	Моніторинг дотриманням правил та норм з охорони праці, виробничої та пожежної безпеки	35
3	Відсутність скарг з боку клієнтів.	25
Всього		100

[складено автором]

Звідси, загальна структура заробітної плати головного інженера на основі КРІ буде мати наступний вигляд:

$$ЗП = Б + 0,5 \times Б \times (K1 \times 0,4 + K2 \times 0,35 + K3 \times 0,25),$$

де Б — базовий посадовий оклад, сума, яку працівник отримає незалежно від того, виконає КРІ чи ні;

0,5 — постійний коефіцієнт — 50% базової ставки;

K1, K2, K3 — коефіцієнти виконання відповідного КРІ, визначаються, як відношення фактично досягнутого результату до встановленої працівнику норми;

0,4; 0,35; 0,25 — питома вага відповідних КРІ.

Політика оплати праці через встановлення особистих КРІ для працівників призведе також до вдосконалення кадрової політики та ефективності підприємства. У свою чергу, співробітники зможуть відслідковувати свою успішність, побачити, над чим їм потрібно працювати, щоб отримати вищі показники і більшу заробітну плату.

Отже, покращення кадрової політики на КП «Комунальник» можливе через реорганізацію кадрової політики на підприємстві, визначення її пріоритетних напрямів, складання та контроль за виконанням плану кадрових

заходів на рік. Також важливим напрямком вдосконалення кадрової політики є створення ефективної системи навчання та розвитку персоналу, що допоможе зменшити плинність кадрів, а також сприятиме залученню молодих спеціалістів на роботу. Зміна політики оплати праці через впровадження системи ключових показників ефективності вплине на вдосконалення не лише кадрової політики КП «Комунальник», але й діяльність підприємства в цілому, через поєднання особистих цілей та завдань працівників зі стратегічними цілями організації.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика є сукупністю управлінських рішень, принципів та інструментів, за допомогою яких відбувається управління персоналом та досягнення цілей та завдань організації. Кадрова політика визначає зміст та головні напрямки роботи з постійним складом працівників і працює через здійснення адміністративних дій, використання механізмів нормативно-правової бази з метою реалізації стратегії управління персоналом компанії.

Складовими кадрової політики є політика відбору, адаптації, навчання, оплати праці, оцінки та добробуту. Кожен з цих елементів забезпечує ефективність проведення кадрової політики та сприяє збільшенню продуктивності працівників, що у свою чергу впливає на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішної діяльності підприємства.

Цілями і завданнями кадрової політики є своєчасне планування потреби у кадрах, забезпечення оптимальних умов праці, раціональне використання кадрового потенціалу, планування кар'єри, розробка критеріїв і методики підбору, відбору, навчання, підтримка позитивного соціально-психологічного клімату на робочому місці тощо. Кадрова політика є невід'ємною частиною, інструментом, через який здійснюється управління персоналом. Вона характеризується за ступенем відкритості та за рівнем усвідомленості правил та норм, що визначається відповідно до умов та цілей конкретного підприємства.

Оцінка кадрової політики є частиною загального аналізу економічної діяльності підприємства, її можна визначити шляхом аналізу ефективності трудових ресурсів підприємства, або через використання окремих методів для оцінки кожного елементу кадрової політики.

Розгляд загальної характеристики КП «Комунальник» та проведений експрес аналіз його фінансового стану свідчать про доволі низьку ефективність діяльності підприємства. Хоч компанія має належну документацію та гарно розписані трудові відносини, проте це не зовсім відповідає дійсності. КП «Комунальник» має досить успішну історію закупівель у сфері надання послуг з

прибирання, утримання територій, прокату техніки та обладнання тощо, але фінансові показники не підтверджують успішності діяльності підприємства, це може бути пов'язано як з відсутністю відшкодування різниці тарифів з державного бюджету так і з кризовою ситуацією, спричиненою пандемією COVID-19.

Аналіз кадрової політики КП «Комунальник» показав, що підприємство веде пасивну кадрову політику, не надто переймаючись її розвитком та покращенням. Аналіз якісної та кількісної структури персоналу підприємства показав, що більшу частину працівників, зокрема серед робітників нижчих категорій, складають особи старшого віку зі закінченою середньою чи технічно-професійною освітою. Молодь займає дуже малу частку у віковій структурі підприємства, що є, звісно, негативним, проте це має спонукати керівництво змінювати підходи до формування та проведення кадрової політики. Слабкими аспектами кадрової політики є низький рівень лояльності працівників, погано розвинена система навчання та адаптації, оплата праці тощо.

Шляхами вдосконалення кадрової політики КП «Комунальник» є реорганізація існуючої кадрової політики, що передбачитиме зміну та вдосконалення усіх її складових, використання нових підходів у формуванні пріоритетних напрямів кадрової політики, плануванні потреби в кадрах, формуванні плану кадрових заходів тощо. Покращення кадрової політики досліджуваного підприємства також можливе за рахунок вдосконалення політики навчання та розвитку персоналу, що сприятиме вирішенню таких проблем як плинність кадрів, а також збільшення частки молодих спеціалістів на підприємстві. Ще одним напрямом вдосконалення кадрової політики КП «Комунальник» є зміна політики оплати праці через поділ на ставку та бонусну частину, до якої буде прив'язане виконання ключових показників ефективності (KPI). Всі ці заходи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, що у свою чергу вплине на покращення діяльності комунального підприємства в цілому.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Кадри підприємства [Електронний ресурс] // Студопедія. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://studopedia.com.ua/1_34230_kadri-pidpriemstva-ih-sklad.html.
2. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 679 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – навч. посіб. К.: Кондор, 2005. - с.42.
4. Храмов В. О. «Основи управління персоналом» / В. О. Храмов: - Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
5. Щекін Г.В. Основи кадрового менеджменту. Підручник. - К: МАУП, 2004. - 280 с.
6. Беляцкий Н. П. Управління людськими ресурсами (HRM): навч.- метод. посіб. Мн.: ФУАинформ, 2006. – 320 с.
7. Веснин, В.Р. Практичний менеджмент персоналу: посібник з кадрової роботи. М.:Юрист, 1998. – 496с.
8. Указ про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.
9. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-ое изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
10. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriemstva.
11. Лук'янченко Н. Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства / Н. Д. Лук'янченко, О. А. Дороніна // Науковий вісник

Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – № 4 (43). – С. 121-126.

12. Бутко М.П. Виробничий менеджмент [текст]: підручник. / Бутко М.П. – К.: "Центр учбової літератури", 2015. – с. 424.

13. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А. В. Величко, А. В. Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Том 2. – С. 38-44.

14. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

15. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование / Дж. Мартино. – М. : Прогресс, 1997. – 591 с.

16. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти / Дороніна О.А., Рязанов М.Р. // Економіка і організація управління. – 2019. – С. 18.

17. В. І. Борщ. ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] / В. І. Борщ, В. В. Белякова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <file:///Users/mac/Downloads/123714-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-263546-1-10-20180216.pdf>.

18. Sandhya M. Personnel Policies [Електронний ресурс] / Sandhya M // Economics discussion – Режим доступу до ресурсу: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440>.

19. Поняття і типи кадрової політики [Електронний ресурс] // Правові аспекти. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://advokat144.com/ponyatie-i-tipy-kadrovoy-politiki/>.

20. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, Т. 3. – С. 260-264.

21. Кадрова політика підприємства [Електронний ресурс] // Лекція. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40005/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf.

22. Мирвода С. І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства / С. І. Мирвода // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. – Вип. 7. – Ч. 3. – С. 105-109.

23. Ковальчук К. Ф. Оцінка діяльності кадрового управлінського персоналу промислового підприємства як основний чинник підвищення його економічної безпеки / К. Ф. Ковальчук, Є. М. Фріман, І. М. Фріман // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету, 2009. – Вип. 15. – С. 3-10.

24. Підвищення ефективності кадрової політики і практика її реалізації [Електронний ресурс] // Кадрова політика. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/66333/menedzhment/pidvischennya_efektivnosti_kadrovoyi_politiki_praktika_realizatsiyi.

25. Критерії оцінки кадрової політики [Електронний ресурс] // Studfiles. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5193757/page:3/>.

26. Розробка кадрової політики [Електронний ресурс] // Studcom. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/66329/menedzhment/rozrobka_kadrovoyi_politiki.

27. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений, 2015. – № 12 (27). – С.159-164.
28. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж / М. Р. Гонська // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, 2015. – Т. 20. – Вип. 1.2. – С. 69-74.
29. Статут комунального підприємства “Комунальник” [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.chervonograd.golos.net.ua/files/pdf/350.pdf>.
30. В.С. Рибак. Колективний договір між адміністрацією та профспілковим комітетом КП “Комунальник ” [Електронний ресурс] / Н.А. Кайда, В.С. Рибак. – 2018.
31. Офіційний сайт КП "Комунальник" м. Червонограда [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.chervonograd-city.gov.ua/komunalnyk/pod_d.php?d=2.
32. Інформація про КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КОМУНАЛЬНИК" [Електронний ресурс] // Clarity project. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://clarity-project.info/entity/03348643>.
33. Як зменшити плинність персоналу [Електронний ресурс] // Robota.ua. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/yak-zmenshiti-plinnist-personalu/>.
34. Етапи побудови кадрової політики [Електронний ресурс] // Управління персоналом – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1209081050709/menedzhment/etapi_pobudovi_kadrovoyi_politiki.
35. Гаврилюк Т. І. Шляхи удосконалення кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / Гаврилюк Т. І. // Управління трудовими ресурсами. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Philologia/63023.doc.htm.

36. О.В. Посилкіна. ОЦІНКА ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс] / О.В. Посилкіна. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/10/11%20%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%92%D0%90.pdf>.

37. ОРІЄНТАЦІЯ І НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ [Електронний ресурс] // Управління персоналом фірми. – 2003. – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/34/2295.html>.

38. Гетьман О.О. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс] / Гетьман О.О. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.

39. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом / Я. В. Кудря// Проблеми науки. – 2011 -№7. – с. 21 -26.

40. ПОЛОЖЕННЯ ПРО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ [Електронний ресурс] // КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>.

41. Ефективність роботи персоналу та KPI. Звільнити відпочиваючих на роботі [Електронний ресурс] // Поліграф.HR Security. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-personala-i-kpi-uvolit-otdyihayuschih-na-rabote>.

42. KPI (ключові показники ефективності) [Електронний ресурс] // Uteka. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://uteka.ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-yak-vprovaditi-sistemu-kpi-v-kompanii>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Комунальне підприємство "Комунальник"	Дата (рік, місяць, число)	2021, грудень, 31	КОДИ
Територія	Львівська	за ЄДР	03348643	ОДНОВИТИ
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КОАТУУ	4611800000	
Вид економічної діяльності	інші види діяльності з прибирання	за КОПФГ	150	
Середня кількість працівників	113	за КВЕД	81.29	
Адреса, телефон	80100, Львівська область, місто Червоноград, вулиця Святого Володимира, будинок 112	39556		

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	v
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21	18
первісна вартість	1001	43	43
накопичена амортизація	1002	22	25
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	74 205	80 100
первісна вартість	1011	103 829	115 834
знос	1012	29 624	35 734
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	74 226	80 118
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	675	721
Виробничі запаси	1101	675	721
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	922	1 225
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	32
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	483
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	401	483
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	401	483
Витрати майбутніх періодів	1170	7	7
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	2 005	2 951
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	76 231	83 069

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	52 115	59 770
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	28 868	27 776
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5 991)	(6 104)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	74 992	81 442
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	382	615
розрахунками з бюджетом	1620	466	630
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	346	359
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	45	23
Усього за розділом III	1695	1 239	1 627
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	76 231	83 069

Керівник

Головний бухгалтер

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Рибак Володимир Степанович

Матвій Наталія Василівна

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 р.

Підприємство	Комунальне підприємство "Комунальник" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
		за ЄДРПОУ	03348643		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО			
за Рік 2020 р.					
Форма N2 Код за ДКУД		1801003			

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 361	17 948
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 910)	(18 736)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(549)	(788)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	624	780
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 314)	(1 243)
Витрати на збут	2150	(173)	(152)
Інші операційні витрати	2180	(664)	(807)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(2 076)	(2 210)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6	6
Інші доходи	2240	19 571	22 038
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(17 603)	(19 855)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(102)	(21)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(102)	(21)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(102)	(21)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 782	6 647
Витрати на оплату праці	2505	10 767	9 305
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 249	1 924
Амортизація	2515	2 150	2 255
Інші операційні витрати	2520	1 113	807
Разом	2550	21 061	20 938

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Рибак
Володимир
Степанович
ЕП Матвій
Наталія
Василівна

Рибак Володимир Степанович

Матвій Наталія Василівна

Показники преміювання і розміри премій на КП «Комунальник»

Професія	Показники преміювання	Премія
1	2	3
Оператор комп'ютерного набору	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт	до 50
Секретар	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт	до 50
Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустановок	Відсутність скарг від населення, після проведених робіт. Безперебійну роботу обладнання. Недопущення порушень правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці.	до 50
Електромонтер з ремонту повітряних ліній електропередач	Відсутність скарг від населення, після проведених робіт. Безперебійну роботу обладнання. Недопущення порушень правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці.	до 50
Електрогазозварювальник зайнятий на різанні та ручному зварюванні	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт. Відсутність аварій, поломок по причині неякісного зварювання.	до 50
Слюсар – ремонтник (КНС)	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт. Відсутність простою обладнання по причині виходу із ладу механізмів	до 50
Слюсар – ремонтник (фонтан)	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт. Відсутність простою обладнання по причині виходу із ладу засобів.	до 50
Слюсар по ремонту автомобілів	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт. Відсутність простою обладнання по причині виходу із ладу механізмів	до 50
Машиніст екскаватора	Утримання транспортного засобу в технічно-справному стані. Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Приймальник замовлень	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт	до 50
Тракторист	Утримання транспортного засобу в технічно-справному стані. Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Прибиральник службових приміщень	За дотримання в чистоті закріплених приміщень згідно встановлених норм. Відсутність скарг щодо якості виконання робіт	до 50
Землекоп	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
1	2	3

Водій автотранспортних засобів	Коефіцієнт виїздів на лінію не менше 0,8. Премія нараховується тільки при виїзді і наявності шляхових листів, без аварій на дорозі. Утримання автомашин в технічно-справному стані. Відсутність скарг щодо якості виконання робіт	до 50
Машиніст автовишки та автогідропідіймача	Коефіцієнт виїздів на лінію не менше 0,8. Премія нараховується тільки при виїзді і наявності шляхових листів, без аварій на дорозі. Утримання автомашин в технічно-справному стані. Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Робітник з управління транспортними засобами на тяговій силі зайняті на транспорті	Утримання транспортного засобу в технічно - справному стані. Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Водій транспортно-прибиральної машини	Коефіцієнт виїздів на лінію не менше 0,8. Премія нараховується тільки при виїзді і наявності шляхових листів, без аварій на дорозі. Утримання автомашин в технічно-справному стані. Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Вантажник	За своєчасне виконання денних завдань по навантаженню і вивантаженню та внутрішньо складській переробці вантажів	до 50
Робітник з благоустрою (кладовище)	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Робітник з благоустрою (озеленення, косар, бензопильщик)	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Робітник з благоустрою (на сміттєзвалищі)	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Збирач сміття (на сміттєзвалищі)	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Обліковець	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Дорожній робітник	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50
Сторож	Відсутність скарг щодо якості виконання робіт.	до 50