

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розробка кадрової політики підприємства»**  
**(за матеріалами ТОВ «ТОПВЕНТАС», м. Київ)**

Студентки 2 курсу 8м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Цех Анна Геннадіївна

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	2
<b>РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ</b> .....	5
1.1 Формування кадрової політики відповідно до стратегічних цілей підприємства.....	5
1.2 Методичні підходи до розробки й оцінювання кадрової політики.....	12
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТзОВ «ТОПВЕНТАС»</b> .....	19
2.1. Діагностика ключових положень управління персоналом на етапі життєвого циклу підприємства.....	19
2.2. Оцінка результативності кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС».....	29
<b>РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ АКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО БІЗНЕСУ ТзОВ «ТОПВЕНТАС»</b> .....	43
3.1. Ресурсне забезпечення системи формування активної кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС».....	43
3.2. Програма вдосконалення системи формування активної кадрової політики на підприємстві.....	49
<b>ВИСНОВОК</b> .....	55
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	57
<b>ДОДАТКИ</b> .....	61

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Інноваційний соціально-орієнтований тип економічного розвитку ставить більш жорсткі вимоги до головної складової ресурсного потенціалу - робочої сили, до рівня професійної компетентності персоналу та загалом до системи управління кадровою політикою.

Кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нового підходу до вирішення проблем формування та ефективного використання людських ресурсів. Підвищення важливості ролі кадрової політики в сучасних організаціях через складність функціонування в сучасній соціально-економічній ситуації.

В наш час вітчизняні підприємства приділяють особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. На сьогоднішній керівники кадрів мають володіти методологією роботи з персоналом, здійснювати наймання, підбір та адаптацію працівників, організовувати їх перепідготовку, вивчати все більше нові технології.

Грамотна кадрова політика дозволяє не тільки контролювати поточну ситуацію, але й мати необхідність моделювати реорганізації управлінських структур, що виникають внаслідок змін потреб підприємства.

Актуальність теми обумовлена тим, що на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки та технічного оновлення виробничої сфери. В цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання.

Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Т. Базарова, Л. Балабанової, В. Воронкової, Л.

Івановської, О. Крушеницької, Ю. Одегова, Є. Пархімчик, С. Бай, В. Жуковської, М. Армстронга, Г. Крудене, М. Мескона.

**Мета роботи:** Визначення теоретико-методологічних підходів до діагностики кадрової політики, розкриття та аналіз етапів проведення діагностики кадрової політики, розробка та обґрунтування управлінських заходів щодо удосконалення діагностики активної кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС».

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних **завдань**:

- визначити основні елементи та аспекти кадрової політики на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до формування та оцінювання кадрової політики підприємства;
- розглянути діагностику ключових положень управління персоналом на етапі життєвого циклу підприємства;
- провести оцінку результативності кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС»;
- розглянути програму вдосконалення системи формування активної кадрової політики на підприємстві;
- дослідити ресурсне забезпечення системи формування активної кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС».

**Об'єкт дослідження:** методичні засади формування діагностики активної кадрової політики підприємства.

**Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, методичних та прикладних проблем, які виникають у процесі діагностики активної кадрової політики з урахуванням ризиків та можливостей підприємства.

Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

**Методи дослідження.** Методичними засадами випускної кваліфікаційної

роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які стосуються проблематики управління персоналом та кадрової політики на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності кадрової політики); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні кадрової політики на досліджуваному підприємстві), статистичний (при здійсненні аналізу діяльності підприємства), порівнянь та узагальнень (при написанні висновків).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні особливостей практичних підходів до діагностики кадрової політики, розкриття та аналіз етапів проведення діагностики кадрової політики

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає в розробці обґрунтуванні управлінських заходів щодо удосконалення діагностики активної кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС».

**Апробація результатів дослідження.** За результатами даного дослідження була видана стаття на тему «Цифрові тенденції у формуванні активної кадрової політики компаній», яка була опублікована в «Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ», 2020 рік с. 162. (Додаток А)

**Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить \_\_\_ сторінок, в т.ч. \_\_\_ таблиць, \_\_\_ рисунків. Список використаних джерел містить \_\_\_ найменувань, викладених на \_\_\_ сторінках. Робота містить \_\_\_ додатків, викладених на \_\_\_ сторінках.**

## РОЗДІЛ I СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1. Формування кадрової політики відповідно до стратегічних цілей підприємства

Після проведеного аналізу визначення терміну «кадрова політика» (Додаток Б) можна сформулювати визначення цього поняття.

Отже, кадрова політика підприємства – це генеральний напрям кадрової роботи підприємства, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку підприємства та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки.

Варіанти визначення поняття «кадрова політика» наведено в Додатку Б.

Залежно від ступеня впливу та контролю від керівництва підприємства на кадрову ситуацію, процедур, направлених на прогнозування кількості та якості персоналу виділяють такі типи кадрової політики [12, с. 19]: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

Класифікацію типів кадрової політики підприємства наведено в Додатку В.

Активна кадрова політика підприємства відрізняється від інших, коли у керівництва підприємства наявний не лише кадровий прогноз, а й засоби впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми. У ході використання активної кадрової політики на підприємстві проводиться моніторинг виробничого клімату, здійснюється мотивація персоналу [4, с. 6]. Активна кадрова політика може бути раціональною та

авантюристичною. Керівництво підприємства при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації (рис. 1.1).

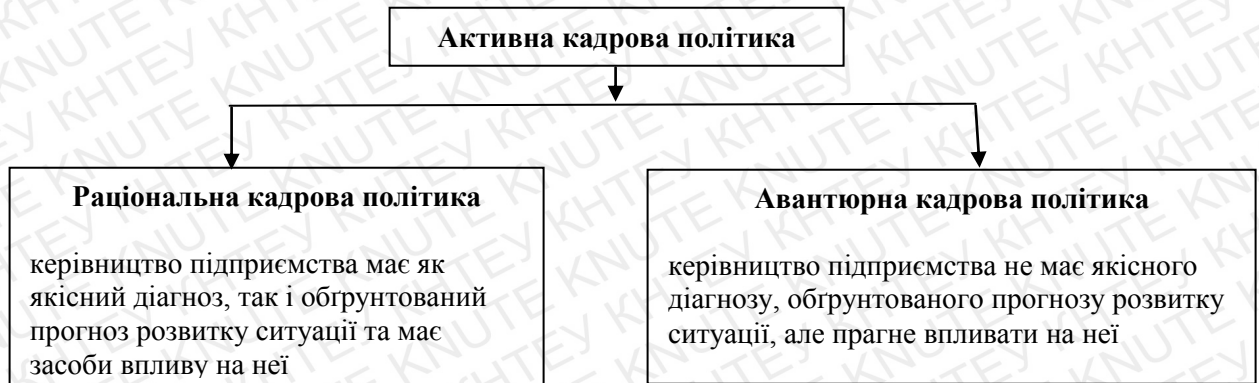


Рис.1.1. Активна кадрова політика

Джерело: за матеріалами [4]

Раціональна кадрова політика надає можливість реалізувати всередині підприємства мобільної стратегії управління персоналом декілька проектів. За раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проекту [4, с. 7]. За авантюристичної кадрової політики керівництво підприємства не може обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але прагне впливати на неї. Унаслідок цього створено недостатньо обґрунтовані плани роботи із забезпечення кадрами та їх розвитку [11, с. 14].

Активна кадрова політика підприємства має формуватися з урахуванням головних стратегічних напрямлень розвитку підприємства. В цьому відношенні вона являє собою кадрове забезпечення реалізації даних стратегій.

Активна кадрова політика має нести в собі такі риси як реалістичність, гнучкість, бути орієнтованою на створення високопрофесійного персоналу та

мати змогу пристосовуватись до мінливих умов соціально-економічного життя. Необхідно забезпечувати стабільність і динамічність кадрової політики на підприємстві, вона повинна бути економічно обґрунтованою, враховувати фінансові можливості підприємства, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного співробітника.

Розглянемо кадрову політику підприємства, яка підпорядкована HR стратегії та стратегії бізнесу (рис. 1.2).

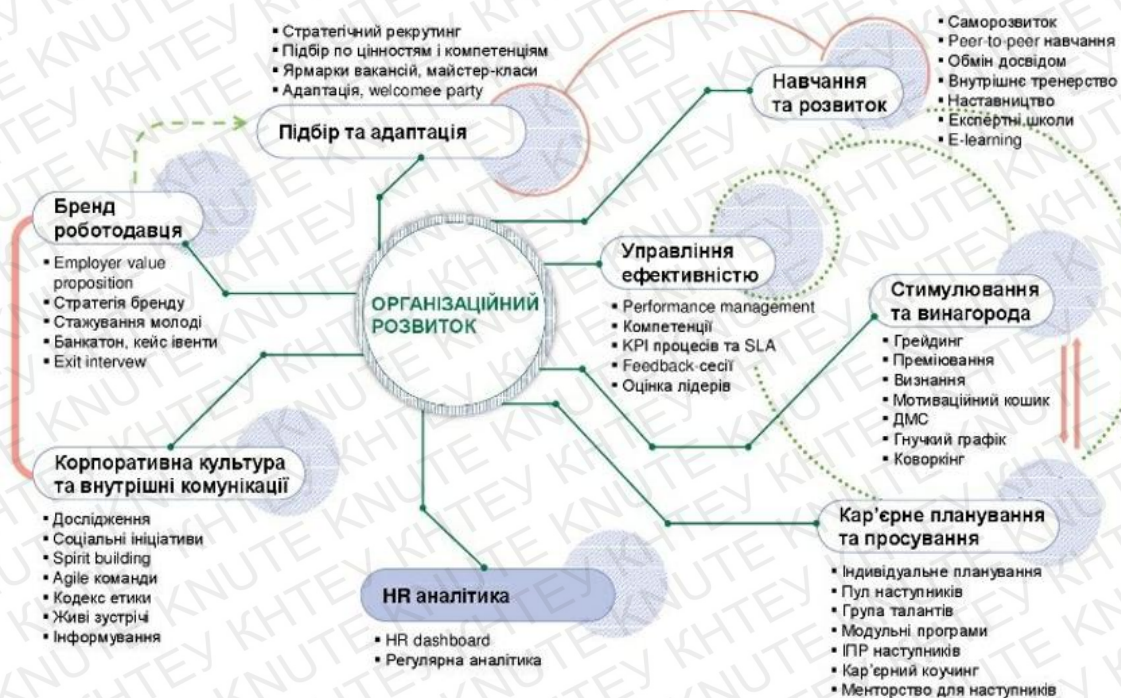


Рис. 1.2. Кадрова політика підпорядкована HR стратегії та стратегії бізнесу

Джерело: за матеріалами [11]

Головна мета активної кадрової політики – це оптимізувати управління персоналом для здійснення ефективної діяльності та розвитку організації. Для її досягнення необхідно своєчасно виконувати такі завдання: сформувати систему сучасних вимог до персоналу; здійснити прогноз потреби в кадрах різних рівнів, професій, кваліфікацій і забезпечити вчасне заміщення вакансій і робочих місць; визначити пріоритети розвитку кадрового складу; вдосконалити форми й методи підбору, відбору та оцінки кадрів; забезпечити ефективність мотивації



та професійного розвитку; вдосконалити роботу з резервом керівних кадрів підприємства; забезпечити функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; створити ефективну кадрову службу, здатну на якісному рівні реалізовувати кадрову політику підприємства [24, с. 35]

В самій основі стратегії управління персоналом лежить загальна стратегія розвитку організації. Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що диктуються зовнішнім діловим середовищем.

Найефективнішим з них є формування стратегії управління персоналом засобом «зверху-вниз», де домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом організації, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства.

Такий підхід формування кадрової стратегії в сучасних умовах має переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій та динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії; визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації.

В залежності от обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка припускає вирішення таких завдань [4]:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку організації.
2. Виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робочих кадрів, що являють особливу цінність для неї.
3. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організованими перетвореннями в ході реструктуризації; реалізацією інноваційних процесів; диверсифікацією виробництва; повною реорганізацією.
4. Зниження соціально- психологічної напруженості в колективі.

## 5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку. На підставі проведених досліджень визначено складові кадрової стратегії в сучасних умовах (рис. 1.3).

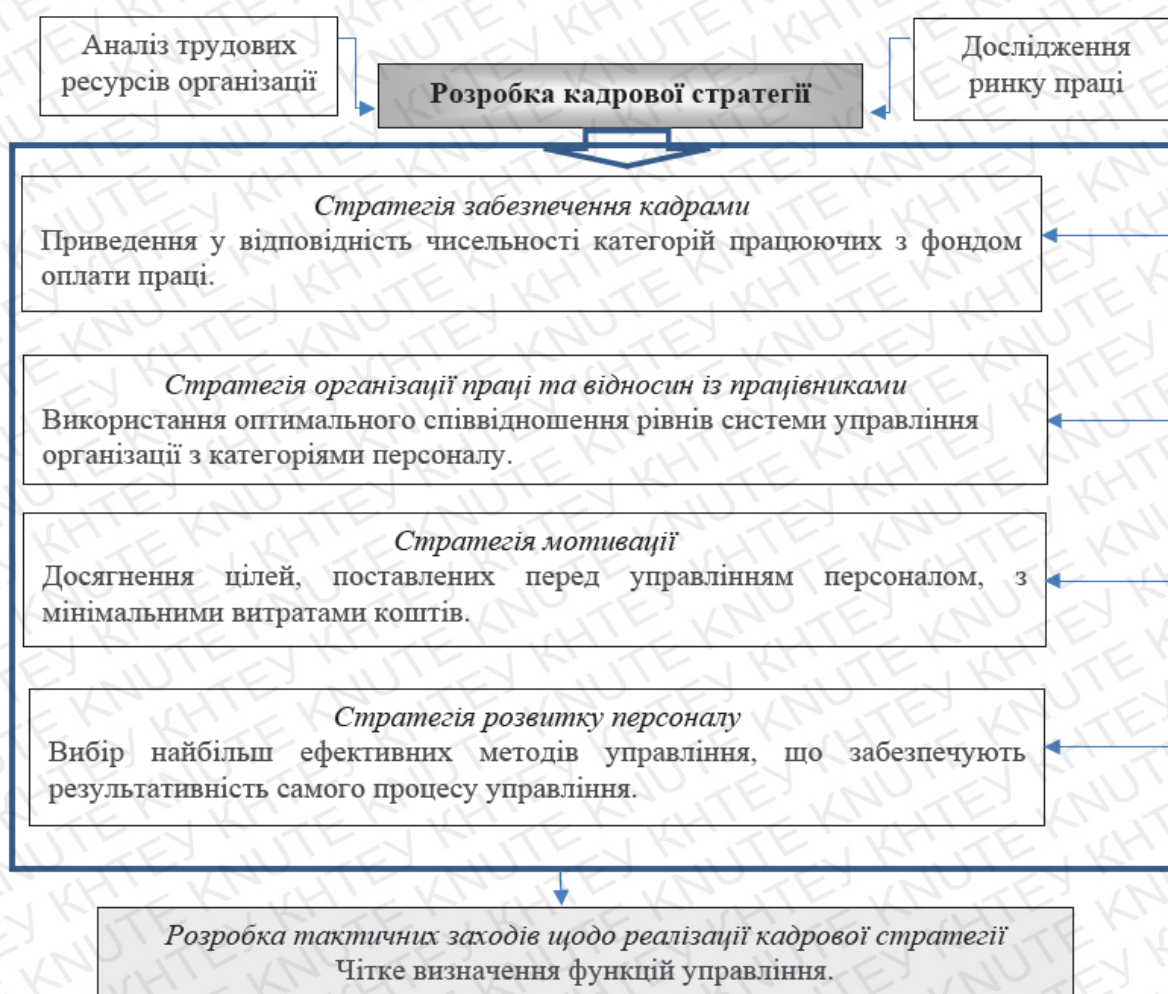


Рис. 1.3. Елементи кадрової стратегії в сучасних умовах

Джерело: за матеріалами [15]

Дотримуючись даного алгоритму управління персоналом на підприємствах, можна вирішити таку кадрову проблему, як невідповідність чисельності працівників критерієм оптимальності в рамках певної організаційної структури, що дозволить підприємству ефективно працювати в умовах ринкової економіки й уникнути кризи.

Таким чином, життєздатність і успішна діяльність організацій нині все більше визначається тим, наскільки вони готові переключити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні кадрові технології.

Стратегія управління персоналом – має найважливіше місце в підсистемі загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги. Стратегічні цілі з управління персоналом повинні бути узгоджені не лише з місією підприємства, а й його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства [31, с. 18].

Можливі різні варіанти узгодження генеральної стратегії підприємства та стратегії управління персоналом:

1. Стратегія підприємства та стратегія управління персоналом створюються одночасно в єдине ціле.
2. Спочатку формується стратегія підприємства, а потім як похідна й залежна від неї стратегія управління персоналом.
3. Стратегія підприємства формується з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

У зв'язку з цим ряд фахівців відзначають важливу відмінну особливість стратегії управління персоналом: вона дуже тісно пов'язана з усіма іншими

функціональними стратегіями організації, а управління персоналом являє собою спосіб, за допомогою якого виконуються, досягаються всі ділові, і не тільки, стратегії організації.

На підставі стратегії управління персоналом формується політика управління персоналом (кадрова політика), яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом.

Таким чином, активна кадрова політика є невід'ємною частиною всієї управлінської та виробничої політики організації. Це цілеспрямована діяльність зі створення робочої сили, яка найкраще сприятиме поєднанню цілей та пріоритетів підприємства та його працівників.

Активна кадрова політика - характеризується наявністю керівництва компанії з обґрунтованими прогнозами його розвитку та відповідними методами та засобами впливу на працівників.

Активна кадрова політика знаходиться сьогодні під впливом значних технологічних викликів і можливостей, викликаних процесами цифровізації економіки і суспільства. Передові технології охоплюють не лише процес організації та ведення бізнесу, а й усі функціональні складові підприємницької діяльності. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій,

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації, діджиталізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств впровадження цифрових інновацій в практику активної кадрової політики.

## 1.2. Методичні підходи до розробки й оцінювання кадрової політики

Успішна діяльність будь-якого підприємства немислима без аналізу трудових показників, який дозволяє точніше оцінити техніко-економічний потенціал; визначити резерви ефективнішого використання персоналу підприємства, поліпшення організації, умов праці та його оплати; знайти способи нормалізації соціально-трудова відносин в колективі й т. ін.

Цільове завдання формування кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати, якщо зберігати, то яким чином;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання.

Процес формування кадрової політики на підприємстві проходить ряд етапів.

Досить часто у наукових публікаціях виокремлюють такі етапи розробки кадрової політики: нормування, програмування, моніторинг персоналу [13, с. 32].

Мета етапу нормування – це узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації та стратегічним розвитком підприємства. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку організації, надати прогноз можливих змін, підготувати конкретні вимоги до бажаного співробітника та можливості його розвитку в організації, визначити цілі роботи з персоналом [13, с. 33].

Наступний етап кадрової політики – програмування. Основна мета полягає у створенні програм, способів досягнення цілей кадрової роботи, враховуючи актуальні умови та можливі зміни. Необхідно створити систему заходів і процедур по досягненню цілей – кадрові технології, які закріплені в документах та обов’язково враховують нинішній стан та умови змін [26, с. 31].

Важливим параметром, що впливає на розробку програм є усвідомлення необхідності взаємодії та узгодження інструментів впливу з цінностями організації. Наприклад, у ході використання закритого типу кадрової політики нелогічно здійснювати підбір персоналу через кадрові агентства та засоби масової інформації, необхідно займатись розвитком власного персоналу організації.

Третій етап кадрової політики – це моніторинг персоналу. Ціль цього етапу – розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Виникає потреба виокремити індикатори стану кадрового потенціалу, розробки програми постійної діагностики та механізму застосування заходів розвитку й використання знань, досвіду, вміння і навичок персоналу. Доцільним є розробка та впровадження методики оцінки ефективності кадрових програм, здійснення атестації персоналу та планування кар’єри працівників, створення та підтримання ефективного робочого клімату. Для підприємств, що постійно проводять моніторинг персоналу кадрова політика є інструментом управління персоналу [23, с. 41].

Кадрова політика формується в загальній концепції підприємства, поряд з виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Кадрову політику в організації можна здійснювати за такими напрямками:

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань організації на основі вдосконалення системи навчання і

посадового переміщення працівників; розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості й задоволеності працею;

- створення сучасних систем найму та відбору персоналу; здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;

- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;

- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;

- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;

- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом;

- покращення морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до управління підприємством.

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого й управлінського персоналу з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і відповідно до спеціальної підготовки; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною; стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі; стимулювання

бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу [41, с. 36].

Ризик не реалізувати вибрану кадрову політику або реалізувати не в повній мірі може бути спричинений зміною загальної стратегії і виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції; зміною ситуації на ринку праці; трудностю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочу силу; небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі.

У ході оцінки кадрової політики потрібно враховувати можливість інтегральних ефектів, коли остаточний результат діяльності вищий, ніж проста сума окремих результатів.

Оцінка кадрової політики на її відповідність умовам, що складаються на підприємстві в роботі з персоналом, сприймається колективом досить спокійно. Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками: результативність праці; дотримання законодавства; задоволеність працею, наявність прогулів і скарг; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; частота виробничого травмування.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Важливим етапом проведення оцінки кадрової політики підприємства є оцінка персоналу і вироблення рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики організації. Можна визначити наступні об'єкти кадрової роботи під час проведення оцінки кадрової політики підприємства (табл. 1.1).

Оцінка персоналу є основою для розвитку. Це має вирішальне значення у кадровій політиці організації, особливо під час її реструктуризації. Управління компанії має орієнтуватися на нові продукти, нові ринки, нові пріоритети цінностей.



У ході оцінки кадрової політики підприємства оцінюють готовність керівної ланки до реалізації цілей організації, аналізують структуру і чисельність кадрового складу. Метою даного аналізу є виявлення пропорцій між управлінським персоналом, фахівцями різних категорій, що дає змогу отримати загальне уявлення про кадровий склад компанії і побачити наявність можливих недоліків у сформованій системі управління персоналом [19, с. 44]

Таблиця 1.1

Об'єкти кадрової роботи під час проведення оцінки кадрової політики підприємства

	Етапи кадрової роботи	Об'єкти кадрової роботи
1.	Дослідження структури організації	Визначення функціональної структури управління та відповідності її стратегії розвитку організації.
2.	Аналіз планування потреби у працівниках	Оцінка відповідності працівників потребам організації; Визначення перспективної потреби у працівниках.
3	Аналіз нормативних документів організації	Відображення у нормативних документах стратегії управління, мети діяльності, схем взаємодії працівників.
4	Підбір (відбір) персоналу	Дослідження способів залучення працівників та формування їх в управлінські команди.
5	Навчання персоналу	Визначення проблем у діяльності, дослідження можливостей розвитку працівника.
6	Оцінка персоналу	Оптимізація кількісного та якісного складу персоналу потребам діяльності; Визначення ступеня задоволеності працівника роботою та ступенем введенням у команду.
7	Аналіз системи стимулювання працівників	Дослідження чинних систем оплати та систем заохочення, визначення їх ефективності й оцінка ступеня задоволеності працівників оплатою своєї праці.
8	Просування та формування кадрового резерву	Наявність кадрового резерву, визначення ступеня його готовності до роботи в команді.
9	Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організація комунікації всередині організації	Дослідження соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації; діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації.

Джерело: за матеріалами [19]

На сучасних підприємствах оцінка кадрової політики підприємства дає змогу виявити:

- комплексні та достовірні дані про стан системи управління персоналом;
- рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі (оцінка відповідності кандидата вимогам вакансії; оцінка готовності співробітника до просування на нову посаду; формулювання посадових обов'язків і вимог);
- потреби в професійному розвитку (визначення потреби персоналу в тренінгах і навчанні);
- соціально-психологічний клімат (виявлення сильних і слабких сторін співробітників і кандидатів; оцінка сумісності співробітників;
- розподіл персоналу в організації (розроблення рекомендацій щодо ефективного управління персоналом);
- основні недоліки, «негнучкі місця» в системі управління персоналом.

Оцінка кадрової політики підприємства також має сприяти вирішенню питань відповідності чисельності, професійно-кваліфікаційного складу, середнього розряду, рівня продуктивності та інших кількісних показників їх проектованому значенню; оцінки інтелектуального потенціалу співробітників і претендентів на вакантну посаду.

Проведення оцінки кадрової політики підприємства сприятиме оптимізації витрат на персонал (у т. ч. на вивільнення, підвищення кваліфікації), що є важливим в умовах економічної нестабільності більшості вітчизняних підприємств.

Оцінку кадрової політики підприємства можна застосовувати як метод, що визначає ефективність системи ухвалення управлінських рішень і контроль ефективності системи управління персоналом.

Основними напрямками проведення оцінки кадрової політики підприємства є:

- безперервна оцінка рівня використання професійних технологій та досягнення основних показників діяльності;
- виявлення у діях персоналу дефектів та помилок, що призводять до негативних наслідків і зниження ефективності та якості праці; виявлення їх причин;
- оперативна реакція керівництва на виявлені недоліки;
- постійна оцінка стану і використання особистісного потенціалу працівників;
- визначення сфери управлінських рішень;
- використання результатів аудиту [24, с. 35].

Оцінка персоналу є основою для розвитку. Це має вирішальне значення у кадровій політиці організації, особливо під час її реструктуризації. Управління компанії має орієнтуватися на нові продукти, нові ринки, нові пріоритети цінностей.

Таким чином, успішна діяльність будь-якого підприємства немислима без аналізу трудових показників, який дозволяє точніше оцінити техніко-економічний потенціал; визначити резерви ефективнішого використання персоналу підприємства, поліпшення організації, умов праці та його оплати; знайти способи нормалізації соціально-трудова відносин в колективі й т. ін.

## **РОЗДІЛ II**

### **АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТЗОВ «ТОПВЕНТАС»**

#### **2.1. Діагностика ключових положень управління персоналом на етапі життєвого циклу підприємства**

Об'єктом дослідження в роботі обрано ТЗОВ «ТОПВЕНТАС» - українська компанія яка надає консалтингові послуги та проводить дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

ТЗОВ «ТОПВЕНТАС» створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, що спрямована на наповнення ринку послугами для максимального задоволення потреб споживачів, та реалізації на підставі отриманих прибутків соціальних і економічних інтересів товариства та членів трудового колективу.

Формулювання стратегії, яка включатиме найбільш відповідні способи досягнення стратегічних цілей ТЗОВ «ТОПВЕНТАС» можливе лише на основі ретельного аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх резервів і недоліків в області управління персоналом.

Оскільки суб'єкти ринкових відносин і зовнішні чинники впливають на підприємство поза зоною безпосереднього впливу самого підприємства, то їх прийнято називати зовнішніми щодо підприємства або зовнішнім середовищем підприємства. Таким чином, зовнішнє середовище підприємства є сукупністю суб'єктів і чинників, які діють за межами підприємства.

Вплив зовнішнього середовища на ТЗОВ «ТОПВЕНТАС» є диверсифікованим, і якщо в минулому керівники звертали увагу переважно на економічні та технічні обставини, то наразі зміни у свідомості людей, соціальних цінностях, політичних силах та сфері юридичної відповідальності,

на думку фахівців, примушують керівників розширювати спектр зовнішніх впливів, що вимагають оцінки, обліку та контролю.

Багатофакторність впливу оточення на ТзОВ «ТОПВЕНТАС» обумовлює труднощі в його оцінці, вимагаючи визначення не лише кількості чинників, сили їх впливу, а й їх взаємопов'язаності, а також врахування ступеню їх невизначеності. Отже, зовнішнє середовище як складна та рухома система має ряд важливих для організації характеристик. Розглянемо матрицю PEST-аналізу підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» (табл. 2.1).

Таким чином, в табл. 2.1 узагальнені фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування підприємств в сучасних вітчизняних умовах господарювання.

*Таблиця .2.1*

**PEST- аналіз підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС»**

Політика	Економіка
Нестабільність правового середовища. Нестабільність політичної ситуації.	Зростання конкуренції. Низький рівень інвестицій в галузь. Дефіцит спеціалістів. Висока вартість банківських кредитів. Нестабільність валютного курсу
Соціально-культурні тенденції	Технологічні інновації
Низький рівень платоспроможності населення. Зміна вимог споживачів до послуг	Висока вартість обладнання. Безперервний розвиток технологій надання послуг. Масова комп'ютеризація життя

Джерело: за матеріалами підприємства

Розглянемо стан ринку консалтингових послуг на якому діє підприємство ТзОВ «ТОПВЕНТАС».

В умовах становлення інноваційної економіки консалтинг займає важливе місце в ринковій інфраструктурі. Розширення функцій консалтингової діяльності багато в чому стало наслідком створення і поширення інновацій у

всіх секторах економіки, включаючи підвищення конкурентоспроможності самого сектора досліджень і розробок.

На сьогоднішній день перемогу в боротьбі конкурентів важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами підприємства. Основу її стратегічних компетенцій формують, в першу чергу, нематеріальні активи, інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як консультування, стає об'єктивною необхідністю ями в умовах інноваційної економіки [1].

Сьогодні триває жорстка боротьба між підприємствами і на ринку України залишаються ті гравці які своєчасно приймають управлінські рішення, вміють аналізувати і прогнозувати ситуацію на ринку.

У виграші залишається той, хто встигає стежити за всіма змінами в управлінській діяльності і застосовує нововведення в своєму бізнесі. Будь-яка організація початкового рівня розвитку чи рівня зрілості може опинитися під загрозою виникнення кризи.

На даний час в Україні представлений весь спектр консалтингових послуг. В Україні за допомогою консалтингу вирішуються питання наступних напрямків діяльності організації: управлінська, економічна, інвестиційна, фінансова та інноваційна діяльність організації; стратегічне планування; антикризове управління, оптимізація діяльності організації та інше.

Консалтингові фірми в Україні, що ведуть бізнес на ринку консалтингових послуг надають широкий спектр послуг свого сегменту, а саме: інвестиційний або проектний, інжиніринг(-), рекламний або PR(-), фондовий, інформаційний, антикризовий, маркетинговий, навчальний, фінансовий або аудит(-), юридичний, кадровий або HR(-), управлінський консалтинг.

Галузева структура ринку консалтингових послуг в Україні за 2018-2019рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Галузева структура ринку консалтингових послуг в Україні за 2018-2019 рр. (%)

Вид консалтингових послуг	2018 рік	2019 рік
Юридичний консалтинг	13,0%	20,6%
Навчальний консалтинг	5%	5%
Фінансовий консалтинг або аудит-консалтинг	18,0%	15,0%
Маркетинговий консалтинг	13,0%	19,3%
Антикризовий консалтинг та управлінський консалтинг	8,0%	10,0%
Кадровий консалтинг, або HR-консалтинг	13,0%	18,0%
Інформаційний консалтинг	30,0%	27,1%

Джерело: за матеріалами підприємства

Виходячи з проведеного аналізу можна сказати, що в даний час консалтинг є повноцінною складовою інфраструктури бізнесу.

Аналіз мікросередовища ТОВ «ТОПВЕНТАС» представлено у Додатку В. Аналіз містить визначення можливостей і ступінь впливу факторів на підприємство, вивчає споживачів, конкурентів, посередників, та допомагає виявляти можливість і ступінь впливу домінуючих факторів, можливі варіанти відповідних реакцій підприємства, побудувати профіль безпосереднього оточення підприємства. Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Аналізуючи дані наведені в Додатку В, можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до послуг підприємства, надання посередниками вигідних для підприємства форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про товари підприємства, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для ТзОВ «ТОПВЕНТАС» існує дуже багато загроз, основною причиною яких є нестабільне політичне становище та низький розвиток економіки держави.

У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності ТзОВ «ТОПВЕНТАС» стає його гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню підприємства, за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Життєвий цикл підприємства складається з етапів, кожний з яких вимагає від підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» відповідної стратегії і тактики ринкової поведінки.

Стратегія підприємства складається з напрямків і заходів щодо реалізації цілей виробника послуг у кожному окремому ринку (сегменту ринку) і кожному сегменту послуг на певний період часу (середньої тривалості, довготривалий і перспективний).

Цільовою установкою етапу зрілості є зміцнення конкурентних позицій підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» на ринку. На етапі зрілості темпи зростання продажів і прибутку стабілізуються, відбувається стабілізація асортименту, припинення росту капітальних витрат і їх зниження. Підприємство досягає, зрештою, комерційного успіху.

Часові межі цього етапу зазвичай значно довші, ніж часові межі попередніх етапів життєвого циклу підприємства. Господарський стан підприємства покращується, незважаючи на деяке зниження темпів зростання обороту в порівнянні з другим етапом, тому що кожен відсоток зростання обороту має більшу «вагу» в абсолютному вираженні.



Максимально можливе збільшення періоду зрілості досягається використанням підприємством ТзОВ «ТОПВЕНТАС» наступних стратегічних підходів:

- формування іміджу підприємства;
- максимальне підвищення якості консалтингових послуг, шляхом її диверсифікації, тобто додання їм додаткових властивостей, що відповідають запитам споживачів (розширення пропонованого асортименту послуг, коригування режиму роботи, використання комбінації різних форм і методів продажів, надання покупцям додаткових послуг тощо;
- завоювання нових сегментів ринку;
- переорієнтація реклами з напрямку розповсюдження інформації на стимулювання продажів;
- коригування цінової політики;
- коригування фінансової політики.

На даному етапі підприємство ТзОВ «ТОПВЕНТАС» генерує менший ризик і отримує можливість залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел і використання фінансового важеля. Саме на стадії зрілості підприємство ТзОВ «ТОПВЕНТАС» отримує потенційну можливість доступу до довгострокових банківських кредитів, які можуть виявитися фінансовою базою для розширення і модернізації діяльності підприємства.

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку.

Так, наприклад, при проходженні підприємством стадії зародження першочерговим завданням керівництва, окрім пошуку достатньої кількості ресурсів, виступає матеріально-технічне та кадрове забезпечення виробництва (необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію працівників,

що були зайняті підготовкою до створення підприємства, на його виробничу діяльність).

При досягненні підприємством стадії зростання, з метою задоволення зростаючого попиту, необхідним є його переструктурування – мають з'явитися нові відділи, підрозділи, установитись зв'язки між ними.

У зв'язку з цим загострюється проблема керованості підприємством; виникає необхідність залучення нових працівників, здатних сприймати його корпоративну культуру; актуальним є завдання утримання та зміцнення корпоративної культури й подолання тенденції до її розмивання новими працівниками тощо.

Підприємство ТОВ «ТОПВЕНТАС» знаходиться на етапі зрілості, отже працівники, що досягають максимальних результатів за невисокого рівня ризику.

Основними напрямками кадрової політики є навчання, мотивація і стимулювання персоналу, планування кар'єри. Набір персоналу здійснюється епізодично. Зусилля організації спрямовані на повне використання здібностей працівників.

Тому певні стадії життєвого циклу підприємства (зародження, зростання, зрілості та спаду) вимагають застосування доцільного в кожному окремому випадку типу кадрової політики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Особливості кадрової політики на кожній стадії життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Характеристика персоналу	Кадрова політика
Зародження	Працівники є ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати	Характеризується пильною увагою до набору молодих і активних фахівців. Особлива увага приділяється питанням кадрового планування та адаптації персоналу
Зростання	Тісна взаємодія, організаційна закріпленість, гнучкість в умовах, що змінюються	Спрямована на розширення трудового колективу, прийом нових співробітників і стимулювання професійного зростання вже працюючих; створення посадових інструкцій; розробку штатного розкладу; набір персоналу під конкретні види робіт
Зрілість	Працівники, що досягають максимальних результатів за невисокого рівня ризику	Основними напрямками кадрової політики є навчання, мотивація і стимулювання персоналу, планування кар'єри. Набір персоналу здійснюється епізодично. Зусилля організації спрямовані на повне використання здібностей працівників
Спад	Працівники не прихильні до підприємства, готові працювати короткий час, вузькоорієнтовані	Характеризується спрямованістю на скорочення персоналу. На перший план виходять атестація, перенавчання, звільнення працівників. Залежно від зусиль організації ця стадія може характеризуватися або відродженням (тоді для неї буде характерна кадрова політика стадії зародження), або ліквідацією (політика зведеться до масового звільнення персоналу)

Джерело: розроблено автором

Основні задачі щодо управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС» на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал. Підприємство, що зросло, повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів.

2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці. Так, підприємство повинно проводити регулярні

процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу. На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими і занадто далекими.

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком і підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Таким чином, і управління підприємством ТЗОВ «ТОПВЕНТАС», і управління персоналом повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на «експлуатації» досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадії кризи. Про готовність до змін свідчать наступні організаційні особливості підприємства ТЗОВ «ТОПВЕНТАС»:

- гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур, мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачами функціонування – ліквідація зайвих ланок правління;

- принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;

- принципи інноваційності, що закладені в положеннях кадрової політики це безупинне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високого результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система призів і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору.

Менеджери з персоналу ТзОВ «ТОПВЕНТАС» повинні організаційно забезпечити зміни, підготувати процес поступового впровадження нових способів роботи, а саме:

- влити лідерів колективу, груп – людей, авторитетних для колективу (для включення їх в інноваційний процес або в цільові проектні групи, або в експертну групу);

- сформувати цільові, проектні групи для розробки стратегії і плану змін і включити в них представників різних відділень і сфер бізнесу підприємства;

- сформувати експертну групу, що включає в себе лідерів груп і людей, що займають високий статус у підприємстві, а також формальних і неформальних лідерів;

- організувати регулярні зустрічі проектної і експертної груп по обговоренню проекту і його розвитку;

- представити проект працівникам підприємства.

Особливу увагу слід приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба ТзОВ «ТОПВЕНТАС» наразі виконує такі функції:

- привертає увагу персоналу підприємства до необхідності змін; організує процес одержання конкретних пропозицій від працівників, що подають такі пропозиції;

- створює неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;
- враховує при підготовці інформації, способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії;
- намагається врахувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптують програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, як бачимо, кадрова політика підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них, і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

## **2.2. Оцінка результативності кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС»**

Для здійснення розглянутої вище діяльності досліджуване підприємство володіє організаційною структурою, яка якнайповніше відповідає рішенням поставлених перед підприємством задач.

На даний час організаційні структури управління підприємствами приводяться у відповідність з організаційно-правовими формами згідно з Цивільним кодексом України і рядом інших нормативно-правових актів.

Відмінною рисою ТзОВ «ТОПВЕНТАС» є правильно підібрана команда мотивованих фахівців. ТзОВ «ТОПВЕНТАС» має організаційну структуру управління, та визначений штат працівників, що відповідає штатному розкладу. В цілому для ТзОВ «ТОПВЕНТАС» характерна наступна організаційна схема (рис. 2.2.).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «ТОПВЕНТАС»

Джерело: за матеріалами підприємства

Організаційну структуру управління ТзОВ «ТОПВЕНТАС» можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Директор підприємства - лінійний керівник, якому у роботі допомагає спеціальний апарат управління. Усі накази, розпорядження працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Директор діє від імені підприємства, представляє його у взаємовідносинах з іншими організаціями, розпоряджається його майном, має широкі права як керівник - єдиноначальник і несе персональну відповідальність за результати діяльності.

На підприємстві існує певна ієрархічність рівнів управління. Рівень ієрархії - це та її частина, в межах якої можуть прийматися рішення без погодження з вище- чи нижчерозташованими ланками управління. На підприємстві виділяють наступні рівні управління: вищий, середній та нижчий.

Конкретний перелік посадових обов'язків визначається посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, що їх розробляють і затверджують роботодавці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (враховуючи конкретні завдання та

обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та особливості штатного розпису підприємства). У посадовій інструкції також закріплюються права працівника та його відповідальність. Інструкції повинні відображати повний перелік завдань та обов'язків, повноважень і відповідальності, у разі потреби мати необхідні пояснення, а всі терміни - чіткі визначення.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності.

Спочатку проаналізуємо зміни, що відбулися в чисельності працюючих протягом 2016 - 2018 років. Аналіз представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури персоналу ТзОВ «ТОПВЕНТАС»  
за 2017 - 2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення, +/-		Темп росту, %	
	Чисельність, осіб	Питома вага	Чисельність, осіб	Питома вага	Чисельність, осіб	Питома вага	2019/2017	2019/2018	2019/2017	2019/2018
Апарат управління	6	28,6	6	30	7	25,9	1	1	117	117
Основний персонал, усього	11	52,4	10	50	15	55,6	5	4	150	136
Допоміжний персонал	4	19	4	20	5	18,5	1	1	125	125
Усього	21	100	20	100	27	100	7	6	135	129

Джерело: за матеріалами підприємства

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що на підприємстві спостерігається



тенденція до зростання чисельності працюючих, в першу чергу, менеджерів. Така ситуація є зрозумілою: адже для здійснення діяльності підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» потрібні нові кваліфіковані працівники. Освітній, статевий та кваліфікаційний розподіл працівників ТзОВ «ТОПВЕНТАС» надано в табл. 2.5 (за станом на 2019 рік).

Освітній рівень працівників ТзОВ «ТОПВЕНТАС» досить високий, 63% працівників навчалися в закладах освіти 3 - 4 рівнів акредитації. Сюди належать працівники адміністративно–управлінського персоналу, а також менеджери та маркетингологи.

Таблиця 2.5

Освітній, статевий та кваліфікаційний розподіл працівників  
ТзОВ «ТОПВЕНТАС»

Показник	Всього осіб	З загальної чисельності, осіб		З загальної чисельності, %		
		жінки	чоловіки	всього %	жінки	чоловіки
Чисельність штатних працівників облікового складу на кінець року, усього	27	11	16	100	40	60
чисельність працівників, які закінчили вищі заклади освіти						
3–4 рівня акредитації	17	9	8	63	33	29,6
1–2 рівня акредитації	9	7	2	33	26	12
Загальна освіта	1	–	1	3,7	–	3,7
чисельність працівників віком:						
20–25 років	11	7	4	40,7	26	15
26–35 років	9	5	4	33	18,5	15
36–40 років	1	–	1	3,7	–	3,7
41–45 років	3	2	1	11,1	7,4	3,7
46–50 років	2	1	1	7,4	3,7	3,7
51–55 років	1	–	1	3,7	–	3,7
56–60 років	–	–	–	–	–	–

Джерело: за матеріалами підприємства

Більшу кількість в структурі персоналу становлять чоловіки – 16 чоловік або 60 % до загальної чисельності працюючих.

Вікова структура персоналу ТзОВ «ТОПВЕНТАС» характеризується

високою питомою вагою молодих працівників (до 25 років) – 40,7%, а також працівників віком від 26 до 36 років – 33%. В таблиці 2.6 здійснено аналіз показників руху персоналу підприємства.

Згідно даних таблиці 2.6, на підприємстві спостерігається низька плинність кадрів, що є свідченням ефективної кадрової політики та системи мотивації персоналу.

Таблиця 2.6

Рух персоналу ТзОВ «ТОПВЕНТАС» за 2017–2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				абсолютне, %		відносне, %	
				2019/2017	2019/2018	2019/2017	2019/2018
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	20	27	-1	7	-4,8	35,0
Прийнято	3	3	12	0	9	0,0	300,0
Вибуло, у т.ч.:	10	4	5	-6	1	-60,0	25,0
– за власним бажанням	6	4	4	-2	0	-33,3	0,0
– за порушення дисципліни	1	–	–	-1	–	-100,0	–
– по скороченню штатів	2	–	–	-2	–	-100,0	–
– з інших причин	1	–	1	-1	–	-100,0	–
Коефіцієнт обороту персоналу по звільненню	0,17	0,08	0,09	-0,08	0,01	-52,9	12,5
Коефіцієнт обороту персоналу по прийняттю	0,05	0,19	0,2	0,14	0,01	280,0	5,3
Коефіцієнт загального обороту	0,067	0,27	0,29	0,203	0,02	303,0	7,4
Коефіцієнт плинності	0,12	0,08	0,07	-0,04	-0,01	-33,3	-12,5
Коефіцієнт змінності кадрів	0,11	0,13	0,15	0,02	0,02	18,2	15,4

Джерело: за матеріалами підприємства

Всі працюючі в ТзОВ «ТОПВЕНТАС», передусім основні, є головним ядром, оскільки від них залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавської і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

В умовах високої конкуренції важливим є встановлення мінімальної чисельності, необхідної для ведення виробництва, поліпшення структури кадрів на кожному підприємстві. У ТзОВ «ТОПВЕНТАС» здійснюється робота з кадрами. Кадровим обліком в ТзОВ «ТОПВЕНТАС» займається адміністратор. Він виступає як експертний радник керівника при вирішенні питань про прийом на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, направлення на професійне навчання, підвищення заробітної плати і т.п.

Основними задачами адміністратора як представника кадрової служби є:

- формування кадрів організації (планування, підбір і наймання, вивільнення, аналіз плінності і т.п.);
- розвиток працівників (професійна орієнтація і перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі);
- удосконалювання організації праці і його стимулювання, створення безпечних умов праці.

В ТзОВ «ТОПВЕНТАС» управління персоналом здійснюється за такою схемою (Додаток Д). Управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС» містить у собі комплекс заходів, пов'язаних з професійним просуванням працівників та формуванням персоналу, а також його плануванням, аналізом показників праці, витрат на персонал, вивченням ринку трудових ресурсів, а також внутрішніх джерел розвитку персоналу, забезпеченням соціально-психологічних умов взаємодії підрозділів, взаємовідносинами у колективі, запобіганням конфліктів.

Управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС» орієнтується на визначення стратегічно важливих функцій щодо планування персоналу, його відбору, маркетингу і розвитку. Однак більшість керівників підприємств усе ще не приділяють значної уваги даному елементу управління персоналом.

Ефективність управління персоналом на підприємствах здебільшого визначається організаційною структурою, тобто її адаптивністю до конкретного підприємства і відповідним чином налагодженим комунікаційним зв'язкам.

Адже відомо, що комунікації між керівним складом і підлеглими не є достатньо ефективними у сучасних умовах функціонування підприємства, тому що до керівників доходить не більше як 60-65% інформації, надісланої їм підлеглими, і навпаки. Тому доцільно побудувати таку організаційну структуру на підприємстві, яка б враховувала всі недоліки існуючої і оптимізувала комунікаційні зв'язки, що, в свою чергу, впливатиме на якість прийнятих управлінських рішень.

Система управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС» включає сьогодні такі підсистеми:

- аналіз та планування персоналу (до цієї підсистеми належить розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами);

- підбір та наймання персоналу (проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей);

- персональна оцінка (рівень знань, умінь, майстерності та особистої відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів);

- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу (навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом);

- атестація і ротація кадрів (проведення заходів, спрямованих на вплив відповідальності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи);

- управління оплатою праці;

- мотивація персоналу (розробка системи мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках, капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу);
- облік співробітників підприємств (облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство);
- організація ділових відносин на підприємстві (оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини);
- створення умов праці (створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізичної праці, економії, технічної естетики; кадрова безпека);
- соціальний розвиток та соціальне партнерство (організація харчування, медичного і побутового обслуговування відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування);
- кадрова безпека;
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (вирішення правових питань, трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом);
- успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками (здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосувати ефективні управлінські

важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі і складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки).

Проаналізувавши методи, що застосовуються в управлінні ТзОВ «ТОПВЕНТАС», можна також вказати на деякі недоліки в цих методах та виявити шляхи їх усунення.

1. Не застосовується планування діяльності підприємства, яке потрібне для того щоб аналізувати результати діяльності і на підставі них прогнозувати діяльність. Також недоліки виявлені у веденні комерційного розрахунку, а саме в частині створення і витрачання фондів стимулювання працівників, укладання угод, контрактів, договорів з будь-якою юридичною чи фізичною особою.

2. Недоліком застосування організаційно-розпорядчих методів є відсутність складання нормативів витрат на підприємстві, а також видання великої кількості розпоряджень, як в усній так і в письмовій формах, яка послаблює їхній вплив, перетворюючи у формальні акти.

3. Не завжди правильний зміст мають резолюції керівників на документах, тобто потрібно щоб зі змісту резолюції керівника, наприклад, на листі від сторонньої організації було чітко зрозуміло, потрібно цей лист виконувати або можна просто взяти до уваги

4. Існують також недоліки в організаційній структурі підприємства, до яких належать конфліктність між відділами організації; складність адміністративного управління; уповільнена реакція на складні ситуації.

5. При застосуванні соціальних методів великим недоліком є не дуже здоровий соціально-психологічний клімат колективу, а особливо в окремих відділах та підрозділах, що негативно впливає на трудову і соціальну активність колективу, а також його окремих працівників.

Таким чином, виявлені недоліки при здійсненні управління ТзОВ «ТОПВЕНТАС» заважають здійсненню ефективної діяльності підприємства, та

стабільному стану підприємства на ринку.

На підставі проаналізованих недоліків в методах управління ТзОВ «ТОПВЕНТАС» можна порекомендувати наступні шляхи до їх подолання.

1. Потрібно вести систему планування, для чого потрібно проаналізувати ринок, на якому знаходиться ТзОВ «ТОПВЕНТАС», гостру конкуренцію на ньому, специфічні вимоги до контролю якості та процедур розробки нової продукції. Потім розробляти систему внутрішнього планування із врахуванням аналізу результатів.

2. Необхідно використовувати процесно-орієтований підхід. Процесна або процесно-орієтована організація підприємства – це організація, що в змозі забезпечити безперервний внутрішній процес виробництва продуктів та/або послуг, включаючи забезпечення контролю результатів під час усього процесу виробництва при взаємодії різних підрозділів.

При процесно-орієтованому підході дійсно організація передбачається у єдиній системі цінностей, що розглядає кожний підрозділ як процес, на вході якого враховується продукт споживання (витрати), а на виході - продукт діяльності.

Оцінка ефективності управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС» - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Також вона тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу.

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, природно, критерії, що дозволяють провести таку оцінку.

їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно взятого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців.

Аналіз публікацій у цій області дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління персоналом. Згідно з першою з них, ефективність управління персоналом оцінюється, виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція робить акцент на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка цього внеску є надзвичайно важкою задачею, оскільки навіть відповідних звітних показників доки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримується першого підходу. При цьому представляється доцільним оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

Оцінку ефективності діяльності кадрової служби ТзОВ «ТОПВЕНТАС» пропонується здійснювати в декілька етапів: оцінка досягнення цілей; оцінка компетенція; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.

Відзначимо, що оцінка ефективності діяльності кадрової служби ТзОВ «ТОПВЕНТАС» виробляється здебільшого суб'єктивно. Виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і недорозуміння усієї важливості такої оцінки. Основний натиск робиться на оцінку продуктивності.

В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. У зв'язку з цим виникають



питання про те, як слід найкращим чином організувати саме аналітичну роботу, коли і з якою частотою слід проводити оцінку, і хто повинен вести цю роботу?

Перш за все, ефективність функціонування кадрової служби ТзОВ «ТОПВЕНТАС» повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців.

В даний час для багатьох вітчизняних підприємств, на жаль, характерний інший напрям. Або взагалі ігнорувати систему управління персоналом, або, в кращому разі оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Таких як плинність персоналу, витрати на професійне навчання тощо. Розвитку цієї тенденції сприяє і поширене уявлення про те, що фахівці з управління персоналом знаходяться далеко від основної діяльності, і практично ніяк на неї не впливають. Але узяті у відриві від загальних цілей розвитку ці, потенційно важливі показники, сприяють ізоляції служби управління персоналом.

Щодо конкретних методів оцінки діяльності кадрової служби ТзОВ «ТОПВЕНТАС», то пропонувані методи і ті, що використовуються на практиці, можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні).

До кількісних методів оцінки відносяться бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод «експерименту» тощо. До якісних (описових) методів відносяться: система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування.

Найбільше розповсюдження отримали кількісні методи оцінки управлінської праці, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на трьох різних рівнях: на рівні окремих працівників; на рівні органу управління; на рівні системи управління.

Таким чином, аналітична робота з оцінки діяльності кадрової служби ТЗОВ «ТОПВЕНТАС» може бути організована різними способами. Зрозуміло, представляється можливим використання комбінації перерахованих форм оцінки: оцінка контролера може бути підтверджена самооцінкою, а результати оцінки начальником можуть порівнюватися з оцінкою підлеглих або колег.

Піднімаючи питання про достовірність підсумкової інформації при оцінці керівників і фахівців кадрової служби ТЗОВ «ТОПВЕНТАС», слід зазначити:

- жоден з вживаних видів оцінки не може дати високої достовірності, тому і пропонується оцінний комплекс, в якому окремі види оцінок доповнюють одна одну;
- достовірною і повною буде та інформація, в якій є відповіді на питання, які є можливості у людини, і якою мірою вони реалізувалися, які не реалізувалися і чому, а також за яких умов в майбутньому вони можуть реалізуватися.

Кажучи про оцінку ефективності управління персоналом, не можна не сказати про оцінку власне служби управління персоналом ТЗОВ «ТОПВЕНТАС». Дуже багато залежить від їх персоналу, якщо вони відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи

на нижчій посаді, знають передовий вітчизняний і зарубіжний досвід підприємництва і комерційної діяльності, форми і технології виробництва.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особовими і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється.

Ці та інші критерії, повинні бути покладені в основу при дослідженні ефективності управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС». Оцінка ефективності, як система процедур, є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити в достатньо конкретному значенні якість системи управління персоналом в цілому і свої професійні здібності зокрема, і ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потребу в навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

## РОЗДІЛ ІІІ ФОРМУВАННЯ АКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО БІЗНЕСУ ТОВ «ТОПВЕНТАС»

### 3.1 Ресурсне забезпечення системи формування активної кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС».

Беручи до уваги дослідження проведені вище, пропонуємо глянути на найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням робітників ТзОВ «ТОПВЕНТАС», наведено в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

#### Найбільш гострі проблеми кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	25
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	15
3. Відсутність кадрового резерву	14
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	8
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Джерело: за матеріалами підприємства

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії ТзОВ «ТОПВЕНТАС» і працівників є стабілізація складу найманих працівників підприємства. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників, управлінці мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме:

- звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;
- безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ТзОВ «ТОПВЕНТАС» пропонується комплекс рекомендацій щодо:

- мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам діяльності підприємства, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства;
- стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких на підприємстві є менш значимими і відповідальними;
- організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт;

- розвитку систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;
- розвитку людського капіталу підприємства, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інновацій;
- стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;
- розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства;
- соціального розвитку та соціального захисту, які охоплюють такі сфери, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціально-побутові послуги, професійну підготовку, та сприяють забезпеченню необхідних умов для підвищення якості життя і посилюють мотивацію працівників.

Зазначені рекомендації стосуються основних напрямів з розробки ефективної стратегії формування кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС» в сучасних умовах.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС», реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики - зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика ТзОВ «ТОПВЕНТАС» є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

В результаті проведеного дослідження було встановлено, що на підприємстві ТзОВ «ТОПВЕНТАС» мотивація персоналу має потребу в удосконаленні з урахуванням нових підходів і тенденції кадрового менеджменту.

Також сприятливий клімат в колективі є обов'язковою умовою підвищення продуктивності праці і задоволеності своєю роботою. Неможлива ефективна професійна діяльність без створення сприятливої психологічної атмосфери. Тому завданням керівників ТзОВ «ТОПВЕНТАС» будь-якого рангу є формування і вдосконалення соціально- психологічного клімату в колективі. Для цього необхідно здійснювати управлінську діяльність з урахуванням обставин, що впливають на психологічний клімат у колективі такими діями:

- проаналізувати основні причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі, що дозволить прийняти найбільш правильне рішення для нейтралізації конфліктної ситуації або її розвороту в бік конструктивного конфлікту;

- розвивати і підтримувати високу якість керівництва. Для чого необхідно виявити потенційних і перспективних керівників. Виявлення лідерських якостей можна здійснити шляхом атестації або використовуючи численні методики оцінки керівників. Після виявлення здатних лідерів їх необхідно оцінити як високоякісні ресурси і забезпечити їх подальший розвиток;

- підвищувати інтенсивність у роботі. Управління показовою роботою колективу. Регулярна оцінка діяльності підрозділу при зустрічах керівника та його начальника;

- стимулювати через заохочення кращих, покарання гірших або звільнення некомпетентних;

- правильно мотивувати співробітників на досягнення поставлених цілей і здійснювати контроль. Це дозволить, з одного боку, згладити гострі кути і

поліпшити психологічний клімат у колективі, з іншого боку - створити передумови для професійного росту членів колективу.

Для того, щоб на підприємстві підтримувався високий рівень корпоративної культури, слід постійно проводити роботу з корекції навіть самих незначних виявлених недоліків, подальшого розвитку психолого-управлінських здібностей менеджерів ТзОВ «ТОПВЕНТАС» в процесі підвищення кваліфікації.

Однак, аналіз діючою нематеріальної складової мотивації персоналу ТзОВ «ТОПВЕНТАС» дозволив виявити деякі недоліки. Насамперед, керівництво підприємства не враховує те, що у різних працівників є різні цілі і бажання, а значить, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту. Неможливо мотивувати всіх працівників загальними програмами, а для того щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого.

Також в ТзОВ «ТОПВЕНТАС» особливу увагу необхідно приділити соціально-психологічним факторам. Наприклад, через тривалі і монотонні роботи на комп'ютері співробітники відчувають психологічний і фізичний дискомфорт. Тому керівництво ТзОВ «ТОПВЕНТАС», в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату.

Швидкість переходу від традиційного до високотехнологічного способу ведення економічної діяльності поряд з ефективним використанням наявного людського капіталу визначає рівень конкурентоспроможності підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» сьогодні і вимагає побудову нового типу HR-стратегії на основі активного використання передових технологій та забезпечує високу продуктивність, інновації, гнучкість та адаптивність.

Цифровий HR передбачає використання соціальних мереж та цифрових платформ, аналітику великих обсягів даних, хмарних сервісів, штучні



можливостей штучного інтелекту, доповненої реальності, спеціальних мобільних додатків, які одночасно з надання значних переваг у здійсненні HR-

Для того щоб підприємство ТЗОВ «ТОПВЕНТАС» залишалося успішним в новій парадигмі цифрового світу, HR-командам доведеться співпрацювати з IT-підрозділами та ретельно вибирати постачальників програмного забезпечення. Це буде новим викликом для HR-технологій і кадрових відділів, які будуть відкривати нові кар'єрні можливості для трансформації впливу управління персоналом на бізнес в цілому.

Все це говорить про те, що підприємствам необхідно якомога швидше вливатися в нову цифрову еру і трансформувати не лише процес виробництва, але і систему управління [6]. Основними рекомендаціями на цьому шляху можуть бути наступні:

1. Сприйняття співробітника як клієнта: обіцянка актуального бренду для співробітників.
2. Цифровий імператив: поступовий перехід на використання інтернет-платформ; діджитал заснований на підходах Social, Mobility і Analytics & Cloud.
3. Використання цифрових технологій на всіх стадіях HR-менеджменту: найм, звільнення, нагородження, розвиток, адаптація і т.д.
4. Забезпечення необхідного досвіду співробітників протягом усього їх життєвого циклу на підставі вільного доступу до необхідних даних, більш тісній співпраці, соціальному навчанню і прямого зв'язку з прагненнями.
5. Прийняття аналітичного способу життя, який виходить за рамки простого вимірювання речей і порівняння їх з минулими даними, для отримання великих інтелектуальних можливостей не тільки для досягнення бізнес-результатів, але і для їх спільного створення.
6. Перехід до уніфікованих платформ управління персоналом на основі однієї технології, одного користувацького досвіду і однієї моделі даних,

орієнтованої на відстеження прогресу співробітників, їх належних винагород і надання їм інструментів, які їм необхідні для досягнення успіху.

7. Обмін досвідом та цифровими стратегіями в рамках всього підприємства, створення спільноти практиків.

8. Акцент на доступ до результатів і прийняття рішень в режимі реального часу [7, с. 10].

Сфера управління персоналом знаходиться сьогодні під впливом значних технологічних викликів і можливостей, викликаних процесами цифровізації економіки і суспільства. Передові технології зараз охоплюють не лише процес організації та ведення бізнесу, а й усі функціональні складові підприємницької діяльності. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій,

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації, діджиталізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств впровадження цифрових інновацій в практику управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС».

### **3.2. Програма вдосконалення системи формування активної кадрової політики на підприємстві**

Сучасний підхід до кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС» базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності діяльності, одержанні підприємством найкращих економічних результатів.

ТзОВ «ТОПВЕНТАС» варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову активну політику як основу стратегічного управління. Проведений аналіз проблем у сфері управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС» дав можливість виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємств (рис. 3.1).

Головні з них пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика повинна базуватися на стратегічних планах підприємства. Фактично це означає, що цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства.

Удосконалення стратегії планування й управління кадровим складом
Удосконалення системи управління персоналом
Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників
Обґрунтування стратегії підвищення ефективності праці
Інформаційне забезпечення кадрової політики
Удосконалення соціальних відношень
Оцінка ефективності системи управління персоналом

Рис. 3.1. Актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики ТзОВ «ТОПВЕНТАС»

Сьогодні підприємству ТзОВ «ТОПВЕНТАС» потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу,

оптимізації роботи кадрової служби, її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідно й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення.

Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС»

Забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу	- впровадження ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення кваліфікованим персоналом стратегічних проєктів
Оптимізація системи мотивації персоналу	- забезпечення зростання сукупних доходів співробітників; - удосконалення системи мотивації; - забезпечення раціонального співвідношення між ефективністю й результативністю співробітників і витратами; - забезпечення задоволеності персоналу системою мотивації.
Розвиток ефективної системи оцінки персоналу	- розробка й впровадження стандартів оцінки професійних знань і навичок; - проведення незалежної оцінки ключових фахівців підприємства; - розробка й впровадження системи оцінки впливу якості управління персоналом на діяльність підприємства.
Формування ефективної системи розвитку персоналу	- проведення моніторингу потреб у навчанні; - розробка випереджальних програм навчання з використанням сучасних технологій; - формування кадрового резерву персоналу.
Забезпечення збалансованої вікової структури персоналу	- підтримка оптимального вікового й тендерного балансу в структурі персоналу
Забезпечення ефективної роботи з установами освіти й молодими фахівцями	- цілеспрямована взаємодія з установами освіти по відбору кращих випускників; - підготовка молодих фахівців на основі розробки індивідуальних комплексних планів.

Джерело: розроблено автором

Удосконалення організації управління персоналом ТзОВ «ТОПВЕНТАС» передбачає розробку напрямків з ефективного управління трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць й ефективне використання персоналу.

Завдання поліпшення системи організації управління трудовими ресурсами підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» не може бути ефективно вирішено без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу, тому пропонується наступна послідовність реалізації цих аспектів:

- принципів кадрової політики з пріоритетними цілями;
- в організаційно-штатній політиці щодо планування потреби у персоналі і створення резерву, переміщення;
- інформаційній політиці щодо створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політиці розвитку персоналу щодо забезпечення програми розвитку, їх адаптації, планування індивідуального просування працівників, професійної підготовки й підвищення кваліфікації.

Суттєвим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС» є організаційна культура підприємства. Вона впливає на імідж підприємства, є чинником мотивації працівників.

Завдяки високому рівню організаційної культури підприємство ТзОВ «ТОПВЕНТАС» має переваги над конкурентами, оскільки персонал підприємства в своїх діях притримується узгодженості та послідовності, зацікавлене в ефективній діяльності свого підприємства.

Для підвищення ефективності функціонування та для кращого управління взаєминами зі споживачами запропоновано заходи наведені в таблиці 3.2.

**Розробка заходів щодо удосконалення кадрової політики  
в ТЗОВ «ТОПВЕНТАС»**

<b>Заходи</b>	<b>Характеристика результату</b>	<b>Відповідальна особа та термін виконання</b>
1. Внести зміни до регламентаційних документів «Колективний договір» та «Положення про преміювання», що відображають елементи кадрової політики	Затвердження на конференції трудового колективу «Колективного договору» з змінами та «Положення про преміювання», ознайомлення працівників	Директор підприємства, керівники підрозділів жовтень 2020р.
2. Розробити і подати до обговорення оновлених регламентів(Колективний договір та Положення про преміювання)	Розсилка проектів документів, обробка пропозицій.	Кадрова служба Серпень 2020р.
3. Розробити структуру та перелік завдань до документа «План заходів адаптації працівника» для менеджерів з продажу у зв'язку з зміною терміну адаптації	Документ План заходів адаптації. Внесення змін до процедури випробного терміну з двохтижневого до п'яти днів.	Керівники груп Червень 2020р.
4. Розробити систему нематеріального стимулювання працівників.	Внести зміни до положення про преміювання та оцінки персоналу, підготувати наказ, ознайомити керівників підрозділів	Директор підприємства, керівники підрозділів Червень 2020р.
5. Скласти програму професійного навчання персоналу підприємства за категоріями на 2019-2020рр.	Програма навчання з бюджетом та кількістю годин.	Директор, Заступник директора, керівники груп

Джерело: розроблено автором

Завдяки організаційній культурі посилюється розуміння цінності працівників підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС», де в центр уваги ставиться особистість, потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Чим сильніша організаційна культура організації, тим менше потрібно приділяти уваги на розвиток формальних правил поведінки, і тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників підприємства.

Отже, маючи теоретичне підґрунтя та аналіз діяльності самого підприємства та аналіз діяльності кадрової служби, можна розробити ресурсне забезпечення системи формування кадрової політики та окреслити рекомендації щодо покращення ситуації з проблемами в цьому напрямку.

## ВИСНОВКИ

Можна зробити підсумок, що кадрова політика підприємства – це генеральний напрям кадрової роботи підприємства, система принципів, методів, форм і організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку підприємства та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки.

Відповідно до проведеного дослідження було виявлено його сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, було створено проект по вдосконаленню процесу управління конкурентоспроможністю підприємства у найбільш просідаючому напрямку – управління персоналом.

Також, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації, діджиталізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств впровадження цифрових інновацій в практику активної кадрової політики.

Таким чином, аналіз сценаріїв розвитку проекту виявив, що він є безбитковим та пов'язаний із новітньою системою управління. Впровадження цього проекту дозволить досягти основної мети – підвищення рівня управління персоналом, за рахунок скорочення плинності кадрів та підвищення рівня кваліфікації персоналу як одного з ключових факторів успіху на ринку праці.

Отже, як бачимо, кадрова політика підприємства ТЗОВ «ТОПВЕНТАС» – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них, і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.



Правильно організована кадрова політика ТзОВ «ТОПВЕНТАС» спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особовими і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчання інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється.

Завдяки організаційній культурі посилюється розуміння цінності працівників підприємства ТзОВ «ТОПВЕНТАС», де в центр уваги ставиться особистість, потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Чим сильніша організаційна культура організації, тим менше потрібно приділяти уваги на розвиток формальних правил поведінки, і тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників підприємства.

Однак, нажаль, в ТзОВ «ТОПВЕНТАС» є недоліки в функціонуванні системи мотивації (низький рівень оплати праці; брак просування по службі; відсутність цікавої і творчої роботи; нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу; відсутність самореалізації та самовдосконалення; зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри), через що існує плінність кадрів на низьких посадах і низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку, що помітно може вплинути на репутацію підприємства серед клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М. та ін. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку [Текст] / Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М.. – О.: ОКФА, 2014. – 298 с.
2. Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // Інноваційна економіка. – 2015. - №4[18]. – С. 27-31
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД "Професіонал", 2015. – 512 с.
4. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Білорус Т.В. / Актуальні проблеми економіки.- 2017.- № 1.- С.185-190.
5. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі управління трудовими ресурсами / Богиня Д.П. / Проблеми формування ринкової економіки: Міжвід. наук. зб. –К.: КНЕУ, 2016. – 628 с.
6. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул / Вісник Хмельницького національного університету. - № 5. – 2016. – Т.2. – С. 13-16.
7. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О.,Крупко В.У., Безсмертна В.В. – Луганськ. – Вид-во СНУ ім. В.Даля. 2013. – 804 с.
8. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві / Д. С. Варнавська // Ключові аспекти наукової діяльності – 2017: [матеріали міжнародноїнауково-практичної конференції] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rusnauka.com](http://www.rusnauka.com)

9. Вартанова О.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: Монографія / О.В.Вартанова, К.В.Клецова, О.М.Кузьменко, О.С.Харітонова. –Луганськ: вид-во "Ноулідж", 2013. – 176 с.
- 10.Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2016. – 576 с.
11. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н./ Україна: аспекти праці.- 2015.- № 3.- С.31-37.
- 12.Данілюк А. І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / Данілюк А. І. / Вісник ХНУ №3, 2017.- с.112
- 13.Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. / Данюк В. М., Петюх В. М — К.: КНЕУ, 2015. — 398 с.
- 14.Дибленко В.І. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства / В.І. Дибленко, О.О. Шевченко, С.О. Ракова // Вісник КНУТД. – 2018. - № 6. – С.277-281
- 15.Дубенко С. Д. Питання людських ресурсів та управління персоналом : методичний посібник / С. Д. Дубенко. – К., 2016. – 146 с.
- 16.Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. — Х.: ХІБМ, 2015. — 304 с.
- 17.Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - № 2. – 2017. – с. 13-17.
- 18.Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.- 2017.- № 3.- С.156-162.
- 19.Клецова К.В. Аналіз вимог до конкурентоспроможного персоналу підприємства / К.В.Клецова, К.В.Чуніхіна // Соціально-психологічні технології управління персоналом: матеріали другої всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2017 р. – Харків: АдВАТМ, 2017. – С. 48-49.

20. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНЕУ, 2014. – 345 с.
21. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми. / Кочеткова А.И. — К.: ЦУЛ, 2016. — 271 с.
22. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. [Текст] / Краснокутська Н.С. – К. : Центр навч. літ., 2015 р.
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2015. – 296 с.
24. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом // Проблеми науки.- 2018.- № 7.- С.21-27.
25. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства / Лич Г.В. / Формування ринкових відносин в Україні.- 2017.- № 4.- С.53-57.
26. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д.Ю.Момотенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. Вип. 14. – Ч.3. – С.49-52.
27. Мельник О.Г. Система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах / О.Г. Мельник, А.О. Грицина, Н.І. Горбаль // Збірник наукових праць «Вісник Національного університету «Львівська політехніка»». — №767 «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». — Львів: Видавництво Львівської політехніки. — 2018. — С. 52—55.
28. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2016. – 398 с.
29. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 6. – С. 165–168.
30. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава і регіони. – 2018. – №5. – С. 216-221.

31. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу./ Мурашко М. І. — К.: Знання, 2016. — 312 с.
32. Нагибина Н. І., Щукина А. А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Интернет-журнал «Науковедение», Т.9. – 2017. – 17 с.
33. Недашківський М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу.— Ірпінь, 2016. — 252 с.
34. Новые правила игры в цифровую эпоху. Исследование «Делойта». «Международные тенденции в сфере управления персоналом» за 2017 год [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-2017-global-human-capital-trends-gx-ru.pdf>
35. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2017. – №17. – С. 172-180.
36. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2018. – С. 214-223.
37. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. / Савченко В. А. — К.: КНЕУ, 2015. — 352 с.
38. Семенчук О. Алгоритми найму в hr: ефективність і вигода для компаній [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.everest.ua/ai-platform/aibusiness/algoritmi-najmu-v-hr-efektivnist-i-vigoda-dlya-kompanij/>
39. Семимикіна М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України /М. В. Семимикіна // Держава та регіони. – 2018.– № 1. – С. 180-184.
40. Слинков В. Н. Управление персоналом./ Слинков В. Н. — К.: Алерта, 2016. — 240 с.