

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Реформування кадрової політики підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА», м.Київ)

Студентки 5 курсу 2м групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Управління  
бізнесом» першого  
(бакалаврського) рівня

Шемотюк Анастасії  
Ігорівни

Науковий керівник:  
кандидат наук з державного  
управління, доцент

Кандагура Катерина  
Сергіївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

Київ 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність та місце кадрової політики у стратегічному розвитку підприємства .....	6
1.2. Методичні підходи до формування кадрової політики на підприємстві .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»</b> .....	15
2.1. Діагностика профілю діяльності та кадрової політики підприємства .....	15
2.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики на підприємстві .....	27
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»</b> .....	33
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	
<b>ДОДАТКИ</b> .....	

**РЕФЕРАТ**  
випускної кваліфікаційної роботи на тему:  
**«Реформування кадрової політики підприємства»**

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота викладена на 57 сторінках, в т.ч. основний текст – 43 сторінки, що містять 14 таблиць та 7 рисунків; список використаних джерел нараховує 34 джерела, а також робота містить 8 додатків.

*Мета і завдання дослідження.* Метою роботи є теоретичне та методичне обґрунтування процесу реформування кадрової політики та розробка практичного інструментарію щодо її реалізації на вітчизняному підприємстві як ефективного інструменту стратегічного управління персоналом.

Для досягнення мети виконано наступні завдання:

- визначено сутність і роль кадрової політики у діяльності підприємства;
- досліджено методичні підходи до формування реформування кадрової політики на підприємстві;
- проведено аналіз профілю діяльності підприємства;
- оцінено ефективність кадрової політики на підприємстві;
- розроблено заходи з удосконалення реформування кадрової політики на досліджуваному підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є управління персоналом в діяльності вітчизняного підприємства – ТОВ «Рекламна компанія «СПРІНТ МЕДІА», яке функціонує в м. Києві як рекламне агентство.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування реформування кадрової політики на підприємстві.

Одержані результати можуть бути впроваджені в практику управління персоналом досліджуваного підприємства на найближчу перспективу.

Роки виконання роботи – 2022 – 2023 р.

Рік захисту роботи – 2023 р.

## **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:  
**«Реформування кадрової політики підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ «Рекламна компанія «СПРИНТ МЕДІА», м.Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена теоретичним, методичним та практичним проблемам реформування кадрової політики підприємства.

У теоретичному розділі розглянуто сутність та місце кадрової політики у стратегічному розвитку підприємства та проаналізовано методичні підходи до реформування кадрової політики.

В аналітичній частині роботи виконано діагностику кадрової політики на підприємстві та оцінено ефективність її реалізації.

В рекомендаційній частині роботи обґрунтовано методичні рекомендації з реформування активної кадрової політики підприємства, а також оцінено ефективність кадрової роботи на підприємстві.

*Ключові слова:* кадрова політика, кадрова стратегія, види кадрової політики, кадрова робота на підприємстві.

## **Annotation**

final qualifying paper performed on the theme:  
**«Reforming the personnel policy of the enterprise»**  
(according to the materials of «SPRINT MEDIA Advertising Company»  
LLC, Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to theoretical, methodical and practical problems of reforming the company's personnel policy.

The theoretical section examines the nature and place of personnel policy in the strategic development of the enterprise, and also analyzes the methodical approaches to the formation of personnel policy at the enterprise.

In the analytical part of the work the diagnostics of personnel policy at different stages of the life cycle of the enterprise was performed and the effectiveness of the implementation of personnel policy at the enterprise was evaluated.

The recommendation part of the work substantiates the methodological recommendations for the formation of active personnel policy of the enterprise, as well as evaluates the effectiveness of personnel work at the enterprise.

*Keywords:* personnel policy, personnel strategy, types of personnel policy, personnel work at the enterprise.

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження полягає в тому, що найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації – це її кадрова політика, що визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом по відношенню людських ресурсів. Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Особливу увагу до кадрової політики сучасних підприємств приділено з огляду 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.

Проблеми кадрової політики знаходять своє відображення у працях таких вітчизняних науковців як Л.Балабанова, Е.Воронкова, Г.Дмитренко, О.Дороніна, А.Колот, В.Колпаков, О.Кузьмін, О.Крушельницька, Г.Осовська, Ю.Палеха, В.Петюх, В.Савченко, В.Щербак, Г.Щокін, О.Яковенко та інших фахівців у сфері управління персоналом.

Однак, на зважаючи на суттєвий науковий доробок, проблема формування різноманітних підходів та механізмів кадрової політики і сьогодні залишається актуальною і потребує подальшого вирішення. Варто зазначити, що питання формування та реалізації ефективної кадрової політики, необхідності актуалізації її складових елементів у процесі стратегічного управління персоналом підприємства залишаються досить дискусійними.

**Метою** роботи є теоретичне та методичне обґрунтування процесу реформування кадрової політики та розробка практичного інструментарію щодо її реалізації на вітчизняному підприємстві.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити сутність та місце кадрової політики у стратегічному розвитку підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до формування кадрової політики на підприємстві та оцінювання її ефективність
- виконати діагностику кадрової політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства;
- оцінити ефективність реалізації кадрової політики на підприємстві;
- розробити заходи щодо процесу реформування кадрової політики підприємства.

**Об'єктом дослідження** є персонал ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА», що функціонує у сфері рекламної та поліграфічної діяльності.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо реформування кадрової політики підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості впровадження засад кадрової політики на вітчизняному підприємстві.

**Методи дослідження.** В роботі знайшли застосування діалектичний метод пізнання і системного підходу, методи аналізу і синтезу, аналогія і порівняння (при дослідженні й узагальненні теоретичних і методичних засад управління репутацією); порівняльний аналіз, метод статистичних групувань, середніх і відносних величин; графічний та інші методи.

**Інформаційну базу** дослідження складає законодавство України, фінансова звітність ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА», праці вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків в галузі кадрової політики підприємства, наукові статті, матеріали Інтернет.

**Структура та обсяг роботи.** Робота викладена на 57 сторінках, в т.ч. основний текст – 43 сторінки, що містять 14 таблиць та 7 рисунків; список використаних джерел нараховує 34 джерела, а також робота містить 8 додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та місце кадрової політики у стратегічному розвитку підприємства

Словом «політика» (від грец. *politike*) традиційно позначали «мистецтво управління державою». Продовжуючи цей напрям, Кравченко О.О. подає визначення політики в найширшому розумінні: «загальний напрямок, характер діяльності держави, певного класу чи політичної партії» [15, с. 359].

Науковці використовують термін «політика організації», який визначається як «система правил, за якими ведеться система в цілому і згідно з якими діють люди, що входять до цієї системи» [12, с.125]. Інші дослідники трактують політику організації як «генеральну лінію, систему стратегічних заходів, яка здійснюється керівництвом організації в будь-якій сфері діяльності» [17, с.122].

У згаданих джерелах автори узгодили ключові моменти концепції політики: система правил, норм, набір принципів, наявність відносин з людьми.

Ретельний аналіз сучасної наукової літератури в галузі управління персоналом дозволив дійти висновку, що сьогодні немає чіткості та єдності в точках зору вчених щодо трактування сутності поняття «кадрова політика», якому дають різні визначення. Існує дві школи – німецька і вітчизняна, представники яких дотримуються різних підходів до визначення цього поняття. Представники німецької школи кадрової роботи дають одне вузьке визначення терміну.

Відповідно до їхньої позиції, кадрова політика — це відносно абстрактний, орієнтований на працівника план дій, який має слугувати керівництвом для певних дій у сфері кадрового планування, організації,

управління персоналом; частина загальної ділової політики, спрямована на забезпечення організації кадрів, їх використання та збереження.

Відповідно до цього розуміння предметом і результатом кадрової політики є вплив на працівника з метою формування його поведінки, що сприяє досягненню обраної мети.

З історичної точки зору слід зазначити, що поняття «кадрова політика» було популяризовано наприкінці 80-х років ХХ ст., втілюючи суб'єктивізм адміністративно-господарської влади, що передбачало пріоритетність уявлень лідера про ступінь компетенції певної посадової особи нижчого рангу. Оцінка останнього в кінцевому підсумку залежала від того, наскільки керівник націлений на виконання основної цільової функції підприємства – виробничої чи головним для нього є збереження привілейованого особистого становища. Для окремих ситуацій механізми формування колективу підлеглих є принципово доцільними.

Дослідження показали, що кадрова політика (КП) є найважливішою складовою стратегічно орієнтованої політики організації, яка визначає філософію та принципи, які реалізує компанія по відношенню до людей-працівників. Як зазначає О. Кавтиш, кадрова політика є, по суті, інструментом, за допомогою якого реалізуються цілі та завдання стратегічного управління персоналом. Його проектування та реалізація призводить людські процеси у відповідність до стратегії рекламної компанії і, по суті, являє собою набір цілей, стандартів, правил, що визначають напрямок і зміст роботи з персоналом, а також певну кількість взаємопов'язаних завдань і конкретних заходів, що розроблені та реалізовані з метою досягнення підприємством поставлених цілей [13, с. 160].

Відповідно, стратегічне управління персоналом є складовою управління організацією, яка спирається на людський потенціал як основу свого розвитку, фокусує оперативну діяльність на потребах споживачів, здійснює гнучке та своєчасне управління та зміни для досягнення організацією конкурентних переваг, щоб вижити та досягнення своїх довгострокових цілей [13].



Основною метою КП є своєчасне формулювання цілей, зміст яких відповідає за стратегію розвитку організації, вирішення проблем і постановку завдань, пошук шляхів досягнення цілей, забезпечення необхідної організаційної поведінки кожного співробітника. Як і стратегія розвитку організації в цілому, КП займається врахуванням внутрішніх процесів організації та можливостей, які надає для її розвитку зовнішнє середовище функціонування. Оскільки КП є частиною політики організації, вона повинна повністю відповідати концепції її організаційно-економічного розвитку.

За визначенням науковців, кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, прагнень і обмежень у взаємовідносинах між персоналом і організацією в цілому, згідно з якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищі [14].

Через КП реалізуються цілі і завдання управління персоналом, тому воно вважається ядром системи управління персоналом рекламної компанії. Науковці розглядають КП як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму формування, створення, розвитку та навчання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [6, с.38]. А.Величко трактує кадрову політику підприємства як діяльність, пов'язану із відносинами між суб'єктами організації (соціально-професійно-кваліфікаційними групами, окремими особами та організацією в цілому) [6, с.39].

Метою КП є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці та процеси набору, збереження та розвитку персоналу [8, с. 168].

Основними видами КП підприємства є: кадрова соціально-побутова політика; політика професійного навчання; політика виплати заробітної плати; політика формування накладних процедур; політика соціальних відносин [16, с.185].

На основі аналізу КПП вчені визначили його типи та класифікували за окремими напрямками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація типів кадрової політики

Підстава для групування	Тип кадрової політики	Характерні ознаки
Рівень усвідомлення правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації	<b>Пасивна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– в організації не має конкретної програми дій щодо персоналу;</li> <li>– кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків;</li> <li>– відсутній прогноз кадрових потреб, засобів оцінювання праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому</li> </ul>
	<b>Реактивна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– керівництво здійснює контроль за причинами негативного стану в роботі з персоналом;</li> <li>– кадрові служби володіють засобами діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги, але не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи</li> </ul>
	<b>Превентивна</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– керівництво підприємства має обгрунтовані прогнози розвитку ситуації;</li> <li>– кадрова служба володіє засобами діагностики та середньострокового прогнозування кадрової ситуації, але відсутні цільові кадрові програми</li> </ul>
	<b>Активна (раціональна та авантюристська)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– керівництво має кадровий прогноз, засоби впливу на ситуацію, антикризові кадрові програми та здійснює постійний кадровий моніторинг;</li> <li>– при <i>раціональній</i> – програми розвитку організації містять всі види якісного та кількісного прогнозів потреби в кадрах;</li> <li>– при <i>авантюристській</i> – програми розвитку організації містять мало аргументовані та емоційні плани роботи з персоналом</li> </ul>
Орієнтація керівників організації на власний чи на зовнішній персонал	<b>Закрита</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організація орієнтується на прихід нового персоналу тільки з низового посадового рівня;</li> <li>– заміщення працівників проходить лише з числа співпрацівників організації</li> </ul>
	<b>Відкрита</b>	організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він володіє відповідною кваліфікацією без урахування його досвіду роботи в цій або спорідненій організаціях

Джерело: побудовано автором за [13; 15, 17]

Також розпізнаються функціональні та нефункціональні КПП. Функціональна КПП спрямована на реалізацію широкого спектру заходів, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами організації, в яких інтереси

суб'єкта визначаються цілями організації, а його політична діяльність спрямована на сприяння ефективному функціонуванню підприємства.

Функціональна КПП спрямована на зміцнення статусу свого суб'єкта шляхом формування сумлінного та ефективного кадрового корпусу підприємства. При цьому система кадрової роботи, в основному, не відповідає пріоритетам політики відбору, а комплекс заходів управління персоналом зводиться до впровадження технократичних процедур.

КП у розрізі конкурентоспроможності підприємства доцільно диференціювати за такими видами: концептуальні, декларативні, результативні (рис. 1.1).

Типи кадрової політики в контексті конкурентоспроможності компанії		
Концепційна	Декларативна	Результуюча
орієнтир у процесі трансформації відповідної сфери відносин між людьми, які перебувають у управлінських відносинах	встановлено параметри професійно-кваліфікаційної, статево-вікової, рольової структури персоналу підприємства, які максимально відповідають його поточним і перспективним потребам	інтерактивний процес, що здійснюється разом з різними акторами, які мають суперечливі інтереси

Рис. 1.1. Типи кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено за [25, с. 49–51].

У свою чергу, отриманий тип ЦПП потребує застосування комплексного підходу в процесі трансформації сфери кадрової політики підприємства, в рамках якого будуть охоплюватися соціально-економічні, соціокультурні та соціально-психологічні аспекти [5].

Таким чином, в ринкових умовах однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – певний набір основних принципів, правил і цілей

кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням видів організаційної стратегії, організаційної і кадровий потенціал, а також тип кадрової політики [12, с. 45].

Кадрова стратегія організації визначається такими комплексними чинниками [18, с.49]: зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування організації; тип стратегії організації, прийнятої її керівництвом; рівень планування; відкритість (закритість) кадрової політики та рівень компетентності персоналу. Різновиди кадрових стратегій, що виступають на підприємстві в ролі функціональної, тобто розвиваючої загальної, наведені в додатку. Б.

Отже, на основі розробленої стратегії в області управління персоналом організація може будувати ефективну кадрову політику з метою забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу персоналу, його розвитку в відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

## **1.2. Методичні підходи до формування кадрової політики на підприємстві**

Визначаються КП держави, області, підприємства. КП держави є концентрованим вираженням вказівок політичної влади щодо соціального управління та сфери людини у сфері матеріального і духовного виробництва, розподілу та споживання благ і послуг. Формування кадрової політики в нашій державі здійснюється на основі Декларації прав людини, Конституції України, Цивільного кодексу України, Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів.

При цьому кадрова політика підприємства (КПП) базується на закономірностях політики як такої, її цілі та завдання визначаються загальними організаційними цілями, а її реалізація забезпечується впровадженням усього комплексу кадрових технологій через система управління людськими ресурсами. У сучасних умовах господарювання управлінська команда

підприємства повинна бути спрямована на створення якісної системи роботи з персоналом, що базується на фаховому досвіді та компетентності керівників усіх рівнів, орієнтованості на отримання високих бажаних результатів за умови дотримання чинних законодавство, нормативні акти та розпорядження виконавчої влади, реалізуючи всі елементи .

Основними завданнями КП підприємства є: своєчасне забезпечення підприємства (організації) кадрами необхідної якості та в достатній кількості; забезпечення умов для реалізації громадянами прав і обов'язків, передбачених законодавством про працю; професійний розкопек навчального потенціалу; формування та підтримка ефективної роботи тренінгових команд.

Загальні вимоги до формування кадрової політики в сучасних умовах є такі [13]:

1. Тісний зв'язок зі стратегією розвитку рекламної компанії, тобто є кадровою підтримкою її реалізації.
2. Достатня гнучкість – з одного боку, КП має бути стабільним, що пов'язано з певними очікуваннями працівника, з іншого – бути динамічним, тобто коригуватися відповідно до змін тактики рекламної компанії. , бізнес та економічна ситуація.
3. Економічні міркування - оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, тобто виходити з його повних фінансових можливостей.
4. Забезпечення індивідуального підходу до працівників.

КП має на меті створення концентрованої, високорозвиненої та високопродуктивної побічної сили [19]. Він формується керівництвом підприємства і реалізується відділом кадрів у процесі виконання працівниками своїх функцій. КП повинні бути закріплені в локальних та інших нормативно-правових актах підприємства, наприклад, правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі, філософії підприємства, положеннях та інструкціях тощо.

Залежно від обраної генеральної стратегії формується кадрова політика, яка передбачає вирішення наступних завдань:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати програму виживання та розвитку організації.
2. Виявлення і збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто керівників, спеціалістів і працівників, які представляють для неї особливу цінність.
3. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організованими перетвореннями в ході реструктуризації; впровадження інноваційних процесів; диверсифікація виробництва; повна реорганізація.
4. Зниження соціально-психологічної напруги в колективі.
5. Забезпечення соціального захисту та зайнятості вивільнених працівників.

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації та кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетентності персоналу, ідей, амбіцій, ініціативи є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність та ефективність функціонування організації в ринкових умовах.

Кадрова політика здійснюється вищим керівництвом підприємства та кадровими службами. Якщо підприємство тільки створюється і його керівництво зацікавлене в тому, щоб кадрова політика проводилася свідомо, науковці вважають, що при проектуванні КПП необхідно реалізувати ряд етапів:

1. Розуміння загальних цілей принципів КП та їх узгодження з принципами та стратегією підприємства.
2. Виявлення можливих змін цілей роботи з персоналом і шляхів їх заміни іншими цілями.
3. Створення системи заходів, програм і стратегій досягнення цілей КП.
4. Реалізація поставлених цілей з урахуванням умов поточної та можливої зміни ситуації.

5. Приклад методики оцінки ефективності кадрових програм.
6. Проведення постійного кадрового моніторингу, оцінки, атестації працівників [22, с. 85-88].

Процес формування ЦПП проходить через ряд етапів, які можна представити у вигляді табл. 1.2, кожен з яких вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної мети.

Таблиця 1.2

### Етапи розроблення кадрової політики на підприємстві

№ пор	Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1	Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом зі стратегічним розвитком організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз кооперативної культури, стратегії та стану розвитку організації.</li> <li>2. Визначити можливі зміни цілей роботи з персоналом.</li> <li>3. Охарактеризуйте вимоги до працівників, можливості їх утримання та розвитку здібностей.</li> </ol>
2	Програмування	Розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити систему заходів для досягнення цілей у формі документа з урахуванням поточного стану та обов'язково з урахуванням можливих змін.</li> <li>2. Прорвати програму добробуту персоналу через пізнi в'язниці з експлуатацією ЗМІ чи їхніх колег.</li> <li>3. Скласти тести, анкети опитування, питання співбесіди для відбору та прийому на роботу, творчі завдання тощо.</li> </ol>
3	Моніторинг персоналу	Розроблення процедури діагностики та прогнозування кадрової ситуації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу.</li> <li>2. Створити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь і навичок персоналу. Оцінити ефективність кадрових заходів.</li> <li>3. Проведення постійного моніторингу персоналу, контроль виконання програм оцінювання, сертифікації та планування кар'єри, створення та підтримка ефективного зовнішнього клімату тощо.</li> </ol>

*Джерело:* побудовано автором на основі [6, 12, 15, 23]

На кадрову політику в цілому, а також на зміст і специфіку реалізації конкретних програм і кадрових заходів впливає ряд факторів, які щодо організації поділяються на два види:

- зовнішні (стан зовнішньої влади, тенденції економічного розвитку, нормативно-правова база країни, науково-технічний прогрес)
- внутрішні (стиль керівництва, основні цілі досягнення результатів, методи керівництва та методи управління підприємством) [24, с. 145].

Значною мірою кадрова політика залежить від стилю керівництва, який сформувався у взаєминах між керівництвом і колективом. Вчені вважають, що «стилів управління стільки, скільки підприємств і керівників» [12, с. 76].

Тому слід зазначити, що кадрова політика є складовою цілісної кадрової стратегії, пов'язаної зі стратегією досягнення фінансових результатів, що забезпечує її реалізацію. Для оцінки ефективності її впровадження необхідно враховувати темпи зростання даної категорії персоналу.





## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»

#### 2.1. Діагностика профілю діяльності та кадрової політики підприємства

ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА» (далі ТОВ «СПРІНТ МЕДІА») створена 20 серпня 2018 року та спеціалізується на наданні послуг з оформлення та виготовлення рекламних виставкових стендів, проектуванні та виготовленні зовнішньої та внутрішньої реклами, здачі в оренду різні види рекламних площ (щитова реклама, фасадні установки, світлові короби, дахові рекламні установки тощо) та оформляє дозволи на розміщення зовнішньої реклами в державних установах. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про підприємництво», статутом, а також іншими нормативними та законодавчими актами.

ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» має юридичний статус юридичної особи. Місцезнаходження юридичної особи: м. Київ.

Предметом діяльності підприємства є: видавнича справа; книговидавнича справа; видання газет; видання журналів та інших періодичних видань; інші послуги, пов'язані з поліграфічною продукцією; реклама та надання рекламних послуг; діяльність у сфері інформатизації тощо.

ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» має організаційну структуру управління відповідно до чинного законодавства України, яка складається з: вищого органу управління – Зборів учасників; виконавчий орган - директор та його заступники; контролюючим органом є ревізійна комісія.

Організаційна структура управління підприємством - це склад підрозділів, служб і відділів в апараті управління, їх системна організація, характер підпорядкованості і підзвітності один одному і вищому органу управління, а також сукупність координаційних та інформаційних зв'язків ,

порядок розподілу функцій управління на різних рівнях і підрозділах ієрархії управління.

Його схематичне зображення показано на рис. 2.1.

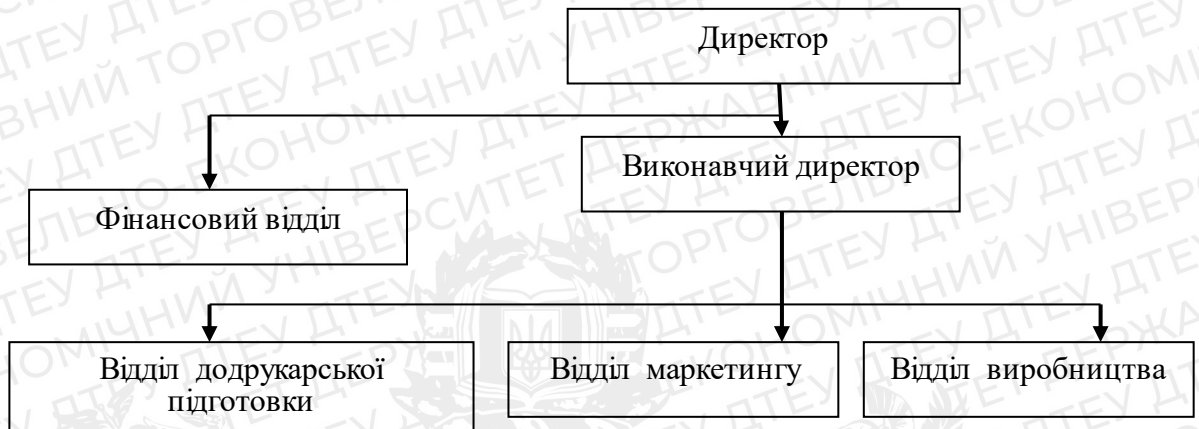


Рис. 2.1. Організаційна структура управління

ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»

*Джерело:* побудовано автором за даними підприємства

Основною метою діяльності ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» є задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у друкованій продукції, товарах та послугах, що надаються та виробляються підприємством. Основними клієнтами є редакції, рекламні агентства, органи влади, торгові організації, підприємства та фірми Броварського району Київської області.

Сьогодні поліграфічна промисловість є важливою галуззю економіки України. На його розвиток впливають економічні зв'язки - зовнішня торгівля та прямі іноземні інвестиції. Особливістю функціонування поліграфічної галузі в даний час є морально і фізично застарілі технології та обладнання.

Досліджуване підприємство також має схожі проблеми, але намагається по можливості виправити існуючу ситуацію. Підприємство співпрацює з постачальниками поліграфічних матеріалів, необхідних для виробництва поліграфічної продукції.

Внутрішній потенціал підприємства – це всі види його ресурсів, що забезпечують операційну, фінансову та інвестиційну діяльність підприємства як самостійного суб'єкта господарювання.

Відповідно до доп. Найбільшу частку у виробництві займає рекламна продукція (40,75%) - буклети, проспекти, флаєри, листівки, плакати та ділова поліграфія (21,33%).

Базовий аналіз показав, що діяльність рекламної компанії поступово зростає. Найбільше збільшився випуск багатосторінкових видань (брошур, каталогів, книг, періодичних видань). Значну питому вагу серед загального обсягу виробництва займає також продукція ділового друку.

Для аналізу економічного потенціалу підприємства та розрахунку низки показників ефективності його формування та реалізації були використані дані балансу та фінансової звітності підприємства (Додаток Г).

Доцільно зробити аналіз вартості основних засобів, дані якого занести в дод. Д. За 2021 рік роботи підприємства спостерігалась тенденція до зростання середньорічної вартості основних засобів – на 33,6%. А до кінця 2021 року частка позикових коштів дещо зросла, внаслідок чого зросла фінансова залежність підприємства від зовнішніх джерел, підвищилася фінансова стійкість підприємства. Залишкова вартість протягом аналізованого періоду зменшується, а первісна вартість і амортизація постійно зростають. Така тенденція має негативне значення для підприємства, оскільки свідчить про те, що вони не встигають оновлюватися, а частина обладнання на сьогодні технічно чи морально застаріла.

Проведене дослідження свідчить, що ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» не має орендованих основних засобів та невиробничих основних засобів. Основні фонди підприємства на 100% складають виробниче обладнання, а саме: будівлі та споруди; Машини та обладнання; транспортні засоби тощо

Операційна діяльність є найважливішим видом діяльності підприємства, основним інструментом досягнення цілей створення та функціонування підприємства. Інші види діяльності на підприємстві повинні бути узгоджені з оперативною та підпорядковані їй.

Фінансова показує результати діяльності підприємства та дає інформацію про фактори, які вплинули на ці результати протягом звітного періоду. Завдяки

звіту про фінансові результати можна зв'язати доходи і витрати за звітний період і розрахувати суму чистого прибутку як різницю між цими показниками.

Показники, що характеризують результати основної діяльності підприємства, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Результати діяльності ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» в 2019–2021 рр.

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення (+,-)			
				абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
	2019	2020	2021	2020р./ 2019р.	2021р. / 2020р.	2020р./ 2019р.	2021р. /2020р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	5496,6	17318,3	20262,4	11821,70	2944,10	215,07	17,00
Собівартість реалізованої продукції	972,3	13563,9	20020,1	12591,60	6456,20	1295,03	47,60
Інші операційні витрати	4354,7	1814,8	1736,9	-2539,90	-77,90	-58,33	-4,29
Разом витрати	5327,0	15378,7	21757,0	10051,70	6378,30	188,69	41,47
Податок на прибуток	73,4	181,9	0	108,50	-181,90	147,82	-100,00
Чистий прибуток	169,6	1757,7	-1494,6	1588,10	-3252,30	936,38	-185,03

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції – це різниця між доходом від реалізації послуг та відповідним податком (а саме ПДВ). Чистий дохід у 2020 році він зріс на 215, а у 2021 році зріс на 17% і склав 20 262,4 тис. грн.

Дані табл. 2.2 свідчать про хорошу тенденцію зростання доходів рекламної компанії. За отриманими значеннями спостерігається тенденція до збільшення чистого доходу від реалізації товарів у складі операційного доходу підприємства.

У 2020 році величина чистого доходу від реалізації товарів зросла на 68,2%. порівняно з 2019 роком. Водночас у 2021 році спостерігається зростання чистого доходу, але приріст порівняно з попереднім періодом значно менший.

Для здійснення своєї діяльності підприємство використовує трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Ресурси, що використовуються в бізнес-процесах, споживаються і трансформуються у витрати (табл. 2.3) [32].

На підприємстві найбільшу питому вагу в структурі операційних витрат підприємства займають адміністративні витрати. У 2021 році їх значення становить 90,44%. У 2019-2021 роках спостерігається тенденція до зменшення інших операційних витрат та зростання собівартості продукції, що пов'язано зі збільшенням обсягів послуг, що надаються підприємством.

За період 2019-2021 рр. сума операційних витрат зменшилась у 10 разів за рахунок зменшення вартості виконання робіт та послуг у 5 разів. Ця тенденція є позитивною для підприємства, оскільки свідчить про використання здешевлених каналів збуту, укладення нових контрактів з постачальниками, зниження витрат на рекламу тощо.

Наступним етапом є дослідження ефективності використання основних засобів, що наведено в табл. Д2 – шляхом розрахунку таких показників, як рентабельність капіталу, капіталомісткість та капіталоозброєність (Додаток Г).

Керівництву ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» необхідно систематично, детально та якісно аналізувати динаміку розрахункових абсолютних та відносних показників (коефіцієнтів), що характеризують фінансовий стан підприємства.

Для аналізу фінансового стану ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» також скористаємося системою показників, наведеною в додатку Д.

Також спостерігається тенденція до зростання вартості наданих послуг. Так, у 2020 році порівняно з 2019 роком собівартість реалізованої продукції ТОВ «РЦ «СПРІНТ МЕДІА» зросла до 12,5 млн. грн., а у 2021 році зросла на 48%, порівняно з 2020 роком, за рахунок зростання вартості послуг, які компанія використовує при організації своєї діяльності.

Інших доходів та інших фінансових надходжень підприємство протягом досліджуваного періоду не мало, що також вплинуло на збитковість підприємства. Крім того, досить великою була й собівартість реалізованих

товарів і послуг, частка якої становила 66,2% у 2019 році та 82,3% у 2020 році. Збільшення частки собівартості в доходах від реалізації товарів і послуг призвело до поступове зростання збитковості та отримання підприємством чистого збитку у 2021 році. Отже, підприємство суттєво погіршило стан свого економічного потенціалу протягом досліджуваного періоду.

Отже, у 2019 – 2021 роках діяльність ТОВ РК «СПІНТ МЕДІА» є прибутковою, що позитивно характеризує можливості його подальшого економічного розвитку.).

Розрахунок показників рентабельності показав, що рівень рентабельності продукції підприємства різний в залежності від показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка рівня прибутковості використання ресурсів і капіталу підприємства протягом 2019–2021 рр.**

Показники рентабельності	Порядок розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення (+, -)	
		2019	2020	2021	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020 р.
Рентабельність продукції	$R_{\Pi} = \text{ЧП} / \text{С}$ , де ЧП – чистий прибуток С – собівартість реалізованих послуг	17,44	12,96	-7,47	-4,48	-20,42
Рентабельність продажу	$R_{\text{заг}} = \text{ЧП} / \text{ЧД}$ , де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції	3,09	10,15	-7,38	7,06	-17,53
Рентабельність власного капіталу	$R_{\text{вк}} = \text{ЧП} / ((\text{ВК}_{\Pi} + \text{ВК}_{\text{к}}) / 2)$ , де ВК <sub>п</sub> – власний капітал на поч. року, ВК <sub>к</sub> – власний капітал на кінець року	-0,85	45,89	-0,83	46,74	-46,73
Період окупності власного капіталу	$T = (\text{ВК}_{\Pi} + \text{ВК}_{\text{к}}) / 2 / \text{ЧП}$	-1,18	0,02	-1,20	1,20	-1,22

*Джерело:* побудовано автором за даними звітності підприємства

Рентабельність продукції та продажів рекламної компанії в 2019-2020 роках мала позитивну динаміку і компанія була прибутковою. У 2021 році внаслідок отримання збитку підприємство спрацювало неприбутково.

Щодо рентабельності власного капіталу, то вона мала позитивне значення лише у 2020 році, оскільки тоді компанія покрила збитки та отримала чистий прибуток. Але у 2021 році збитковість підприємства призвела і до збитковості власного капіталу. Відповідно, у 2021 році рентабельність власного капіталу знизилася на 1,22 п.п.

## 2.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики на підприємстві

Оскільки працівники підприємства є вагомим фактором успішності його функціонування, тому для розкриття теми дослідження системи управління персоналом доцільно розпочати з аналізу кількісного складу персоналу за різними ознаками, критерії позицій та їх переміщення.

Аналіз даних табл. 2.3 показав, що на початок аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників ТОВ РК «СПІНТ МЕДІА» становила 16 осіб; за три роки збільшилася на 3 особи і у 2021 році склала 19 працівників.

Таблиця 2.3

### Динаміка та структура складу персоналу ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА» за функціональним призначенням у 2019-2021 рр.

Категорія персоналу	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2020 р. від 2019 р.	2021 р. від 2020р.
Середньооблікова чисельність працівників	17	21	14	4	7
Управлінський персонал, в тому числі:					
– керівники	4	5	4	1	-1
– спеціалісти	4	7	4	3	-3
Технічні виконавці	6	6	6	–	–
Допоміжні робітники	3	3	1	–	-2

Джерело: побудовано автором за даними кадрової звітності підприємства

За досліджуваний період група працівників мала найбільшу динаміку зменшення. У 2021 році кількість основних робітників була більшою за відповідне значення 2020 року на 1 особу або на 16,7%, а у 2019 році на 1 особу або на 14,3%. Що стосується керівного персоналу, то його чисельність у 2020 році зросла на 1 особу, а у 2021 році порівняно з 2020 роком залишилася без змін. Структурне співвідношення зазначених категорій працівників свідчить про незначне переважання спеціалістів та збільшення їх частки з 25,0% у 2019 році до 27,78% у 2020 році. У 2021 році їхня частка у структурі персоналу дещо зменшилася за рахунок збільшення кількості основних робітників на 1 чол.

Соціально-психологічна підсистема організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально-психологічний клімат та імідж організації [36].

ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» у своїй активній діяльності намагається дотримуватись принципів кадрової політики: справедливості, послідовності, тривалості трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації за віком, статтю, релігією, наукою, комплексність, системність, оперативність.

Основними принципами кадрової політики підприємства є залучення талановитої молоді – випускників вищих навчальних закладів, з яких готують майбутніх лідерів – менеджерів середньої та вищої ланки управління.

На сучасному етапі розвитку ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» основними напрямками кадрової політики є:

- збереження кваліфікованих кадрів в умовах високої конкуренції серед фахівців на ринку праці України;
- вдосконалення корпоративних заходів, що регулюють ефективність трудових відносин, стабільність трудового колективу тощо;
- удосконалення та впровадження нових форм оцінки праці персоналу та його мотивації – з урахуванням індивідуального внеску в результати фінансово-господарської діяльності підприємства.



Кадрова політика ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» є превентивною, в якій керівництво не має обґрунтованих прогнозів розвитку кадрової ситуації, тому її доцільно вдосконалити.

Аналіз кадрового потенціалу підприємства спрямований на виявлення резервів колективу, структури індивідуальних психологічних і соціальних якостей персоналу, факторів управління. Такий напрямок аналізу дає змогу ефективно оцінювати персонал, оскільки успіх підприємства багато в чому залежить від позиції колективу [36].

Протягом 2019–2021 років у рекламної компанії спостерігався рух у бік зміни чисельності персоналу за всіма категоріями, однак суттєвих змін не виявлено, а базова структура залишилася незмінною.

Проаналізуємо динаміку персоналу за статтю (табл. 2.4).

Таблиця. 2.4

#### Динаміка персоналу ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» за статтю

Стать	Роки			Абсолютне відхилення (+,–)	
	2019	2020	2021	2020р. від 2019р.	2021р. від 2020р.
Чоловіки	13	17	9	4	–8
Жінки	4	4	5	–	1
Всього:	17	21	14	4	–7

*Джерело:* побудовано автором за даними кадрової звітності підприємства

Це видно з даних табл. 2.4, що співвідношення працівників за статтю є таким, що жінок втричі менше, ніж чоловіків і така тенденція зберігається протягом 2019-2021 років, що пов'язано зі специфікою господарської діяльності підприємства.

Дані про рух особового складу зведені в табл. 2.5.

2. Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_c} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

3. Коефіцієнт оборотності кадрів:

$$K_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{Ч_{сн}} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

4. Коефіцієнт стабільності кадрів

$$K_{CT} = \frac{Ч_{II}}{Ч_{Cn}} \quad (2.3)$$

Таблиця 2.5

### Характеристика руху кадрів підприємства протягом 2019–2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020р. від 2019р.	2021р. від 2020р.
Фактична чисельність працівників на початок року	17	21	14	4	-7
Прийнято працівників, осіб	0	4	1	4	-3
Вибуло працівників, люд., у т.ч.:	1	1	8	0	-7
– за власним бажанням	1	1	8	0	-7
– звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0
– звільнено за скороченням кадрів	0	0	0	0	0
Фактична чисельність працівників на кінець року	17	21	14	4	-7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14	19	14	5	-5
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,11	0,24	0,07	0,13	-0,17
Коефіцієнт по прийому	0	0,21	0,07	0,21	-0,15
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,07	0,26	0,53	0,19	0,27
Коефіцієнт заміності	0	4	0,125	4	3,815
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,07	0,57	0	0,5

Джерело: побудовано та розаховано автором за даними звітності підприємства

Провівши розрахунки за показниками, можна зробити висновок, що плинність кадрів незначна, характеризується стабільністю, керівництво підприємства взяло курс на підвищення рівня освіти, навчання та розвитку власних працівників, їх кар'єрний ріст, а саме на цьому підприємстві, тому що на даний момент освіта висококваліфікованого працівника і концентрація його на одному підприємстві в принципі малоімовірна. Для цього необхідно створювати умови для постійного просування (кар'єрного росту) співробітників, підвищувати заробітну плату, проводити тренінги, зустрічі, проводити мотиваційну політику та створювати, а ще краще підтримувати

позитивний клімат у колективі. Деякі види плинності корисні для організації, коли звільнення даного співробітника не матиме негативних наслідків.

В сучасних умовах постійних змін, необхідності інтеграції в глобальні бізнес-процеси керівництво приділяє постійну увагу розвитку та навчанню персоналу. Реалізація кадрової стратегії досягається шляхом оперативного управління персоналом. Згідно з результатами нашого аналізу, стратегічне та оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюється виконавчим директором та лінійними керівниками. Виконавчий директор є головним носієм і розповсюджувачем корпоративної культури.

Запізнь і неявок на роботу без поважних причин на досліджуваному підприємстві немає.

Визначимо основні показники табл. 2.6, використовуючи дані фінансової звітності про діяльність підприємства у додатках Г та Г.

Таблиця 2.6

### Показники продуктивності праці підприємства протягом 2019 – 2021 рр.

Показники	Од. вимір.	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2019	2020	2021	2020р. від 2019р.	2021р. від 2020р.
Продуктивність праці	грн. /осіб	865	970	1736	105	766
Прибуток в розрахунку на 1 працівника	тис. грн.	0,002	0,08	-0,1	0,078	-0,18

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

$$III = \frac{II}{COЧ} \quad (2.5)$$

де Р чистий прибуток,

Д - дохід від реалізації продукції,

СОЧ - середньооблікова чисельність особового складу.

Як видно з результатів аналізу, підприємство має успішну кадрову політику, яка забезпечує, що в більшості випадків 94% керівних посад займають досвідчені та кваліфіковані спеціалісти.

Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на кадрову політику ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА», доцільно розпочати з їх визначення та діагностики. Підприємство – це «відкрита» система, розвиток якої залежить від зовнішнього середовища (його ще називають загальним середовищем, середовищем опосередкованого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу впливає на всі підсистеми одночасно. Це не означає, що їх вплив менший за вплив факторів найближчого оточення. Серед основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток персоналу ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА», можна виділити наступні (Дод. Е). Окрема колонка в Дод.Е відзначено силу впливу кожного фактора на діяльність підприємства - за допомогою експертного опитування, в якому пройшли навчання 5 керівників. Вплив кожного фактора оцінювали за такою шкалою: (-3) бали – найбільш негативний вплив і т. д. до +3 балів – найбільш позитивний вплив.

За здійснення оперативної кадрової роботи на підприємстві безпосередньо відповідають менеджер з персоналу та заступник директора. В їх безпосередні обов'язки входить здійснення процесу набору та відбору персоналу, оформлення його на роботу, проведення інструктажу з техніки безпеки на підприємстві, а також оформлення процедури звільнення та виявлення причин плинності кадрів.

Для формування ефективної та адекватної роботи з персоналом необхідно враховувати сильні та слабкі сторони рекламної компанії, а також її можливості та загрози. Після складання певного списку сильних і слабких сторін рекламної компанії, а також загроз і можливостей необхідно встановити зв'язок між ними.

Методика SWOT-аналізу передбачає реалізацію кількох етапів: перший – дозволяє визначити сильні та слабкі сторони рекламної компанії. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за якими буде оцінюватися підприємство; за кожним параметром визначте, в чому сила рекламної компанії, а в чому її слабкість; вибрати найбільш важливі сильні та слабкі сторони

підприємства з усього переліку. Після того, як складений конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків створюється SWOT-матриця (рис. 2.2).

	Можливості	Загрози
	1. Покращення рівня життя населення 2. Зниження рівня податків та мита 3. Співпраця з новими партнерами 4. Державне реформування будівної галузі 5. Залучення довгострокових кредитів	1. Воєнний стан в державі 2. Зниження рівня життя населення; 3. Посилення конкуренції на ринку інжинірингових послуг 4. Підвищення податків та мита 5. Зростання темпів інфляції; 6. Перевищення пропозиції над попитом
Сильні сторони	Поле «СІМ»	Поле «СЗ»
1. Високий імідж в галузі 2. Висока якість послуг 3. Оптимально зручна і економічно вигідна співпраці 4. Забезпеченість оборотними коштами. 5. Досвідчене керівництво та високопрофесійний персонал 6. Невисока плінність кадрів	Укладання угод про співпрацю з новими поставниками обладнання Розробка стратегії диверсифікації – завдяки якості обслуговування та залучення кредитів	Розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства на засадах проведення моніторингу ринку  Зміни в законодавстві можуть викликати несподівані наслідки.
Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»
1. Відсутність стратегічного планування. 2. Незадовільний рівень мотивації персоналу. 3. Низький рівень платоспроможності та фінансової стійкості 4. Незадовільні комунікації	Підвищення якості обслуговування споживачів на засадах підвищення рівня кваліфікації спеціалістів. Розроблення стратегії матеріального стимулювання персоналу з метою підвищення рівня ефективності управління персоналом та збереження кадрового складу	Поява нових конкурентів при відсутності довгострокового планування може призвести до погіршення конкурентної позиції підприємства. Перехід кваліфікованих кадрів на роботу до конкурентів при зниженні кількості спеціалістів може призвести до зниження прибутку.

Рис. 2.2. SWOT – матриця ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Аналізуючи рис. 2.2 можна виокремити основні напрями розвитку ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» та визначити проблеми, що стосуються операційної, фінансової, інвестиційної та іншої діяльності підприємства.

Можна зробити наступні висновки: ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» – молоде підприємство, яке поступово нарощує сферу діяльності та має великі перспективи розвитку. Багато в чому компанія перейняла кращий досвід європейських компаній, що надають рекламні послуги у сфері телекомунікацій. На українському ринку ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» вже встигло завоювати своїх клієнтів і зарекомендувати себе з кращого боку.

У той же час, коли підприємства-конкуренти змушені повертатися до оперативного управління компанією та вивчати бізнес-процеси за допомогою менеджерів, які їх створили, ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» оперативно реагує на зміни в бізнес-середовищі та фінансових потоках.

Тому одним із важливих факторів успіху рекламної компанії є швидкий пошук оптимальної стратегії виживання та швидке реагування на зміни бізнес-клімату.

Розрахунок показників оцінки ефективності кадрової політики проводився нами за такими формулами.

1. Коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності:

$$K_{ep} = ЧД / ОВ \quad (2.6)$$

де  $ЧД$  - виручка від реалізації продукції (без ПДВ);

$ОП$  – операційні витрати .

2. Коефіцієнт витрат на управління ( $K_{ey}$ ):

$$K_{ey} = B_{ey} / ОВ \quad (2.7)$$

де  $B_{ey}$  – адміністративні витрати.

3. Коефіцієнт співвідношення чисельності управлінських працівників до середньооблікової чисельності працівників ( $K_{3v}$ ):

$$K_{3v} = Ч_{ay} / Ч_{сер} \quad (2.8)$$

де  $Ч_{ay}$  – чисельність управлінського персоналу;

$Ч_{сер}$  – середньооблікова чисельність працівників підприємства.

4. Продуктивність праці персоналу ( $П_{пр}$ ):

$$П_{пр} = \frac{ЧД}{Ч_{сер}} \quad (2.9)$$

5. Трудомісткість товарообороту ( $T$ ):

$$T = \frac{Ч_{сер}}{ЧД} \quad (2.10)$$

5. Результативність управління реалізацією продукції ( $P_{вр}$ ):

$$P_{вр} = \frac{ЧД}{Ч_{ав}} \quad (2.11)$$

7. Рентабельність доходу від реалізації послуг ( $P_o$ ):

$$P_o = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\% \quad (2.12)$$

де  $П$  – чистий прибуток підприємства.

8. Рентабельність витрат обігу ( $P_v$ ):

$$P_v = \frac{ЧП}{OB} \times 100\% \quad (2.13)$$

9. Ефективність використання персоналу ( $E_{пер}$ ):

$$E_{пер} = \frac{ЧП}{Ч_{сер}} \quad (2.14)$$

Розраховані показники зведемо в табл. 2.7.

Провівши розрахунки, бачимо, що спостерігається негативна динаміка, майже всі коефіцієнти мають тенденцію до зниження, це свідчить про неефективність кадрової політики та погану організацію оплати праці.

Дослідження показало, що за 3 роки роботи підприємства на ринку кількість змінилася і на сьогоднішній день становить 14 штатних одиниць. Аналіз якісного складу персоналу Товариства показав, що більшість працівників (90%) мають повну вищу освіту та займають посади відповідно до отриманої освіти; станом на 01.09.2023 року більшість працівників становлять чоловіки – 13 осіб.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ефективності кадрової політики в ТОВ «РК  
«СПРІНТ МЕДІА»**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2019	2020	2021	2020р до 2019р	2021 р до 2020р	2021 р до 2019 р.
Коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності	1,21	1,62	1,33	0,41	-0,29	0,12
Коефіцієнт витрат на управління	0,05	0,05	0,06	0,00	0,01	0,01
Коефіцієнт співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працівників	0,26	0,27	0,26	0,01	-0,01	0
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. /осіб	387,99	975,89	1736,78	587,89	760,89	1348,78
Трудомісткість товарообороту, осіб/тис. грн.	0,0026	0,0010	0,0006	-0,0016	-0,0004	-0,002
Результативність управління реалізацією продукції, тис.грн./осіб	392,61	962,13	1447,31	569,51	485,19	1054,7
Коефіцієнт рентабельності товарообороту	3,09	10,15	-7,38	7,06	-17,53	-10,46
Коефіцієнт рентабельності операційних витрат о	3,18	11,43	-6,87	8,25	-18,30	-10,05
Ефективність використання персоналу, тис. грн./ осіб	9,98	83,70	-106,76	73,72	-190,46	-116,73

*Джерело:* розраховано автором

Основною причиною звільнення працівників протягом досліджуваного періоду було власне бажання працівників – через низьку заробітну плату. Як наслідок, середній вік працівників Компанії сьогодні становить 32 роки.

ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами має досить непоганий потенціал для розвитку, зокрема дане підприємство вирізняється хорошими результатами у сфері господарювання, що надає йому додаткові перспективи. При цьому ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» має продовжувати контролювати витрати, що дасть змогу підвищити рентабельність підприємства. Компанія повинна періодично переглядати свої загальні маркетингові цілі та стратегічний підхід до ринку.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ТОВ «РЕКЛАМНА КОМПАНІЯ «СПРІНТ МЕДІА»

Для успішного реформування кадрової політики розробимо Програму реалізації в Додатку 3. Зважаючи на специфіку підприємства та його функціональну структуру в розділі 2.1 розглянемо опір з боку працівників, які є керівниками та окремими спеціалістами.

Для розрахунку терміну дії програми адаптації скористаємося методом мережевого планування. Метод мережевого планування та управління використовується щодо комплексних комплексних заходів (проектів, програм), в яких технологічно обумовлена послідовність виконання окремих робіт.

Мережне планування включає три етапи: структурне моделювання; календарне планування; оперативне управління.

На етапі структурного моделювання будується мережева модель проекту (рис. 3.1). Вихідною інформацією є структурна таблиця (Додаток Е), яка містить повний перелік усіх робіт і дані про логічну обумовленість робіт.

Блок-схема для кожного завдання вказує, які з інших завдань мають бути завершені безпосередньо перед цим завданням. Мережева модель дозволяє детально проаналізувати структуру програм і технологічну послідовність усіх робіт; при необхідності вносяться необхідні доопрацювання структурної таблиці та мережевої моделі проекту.

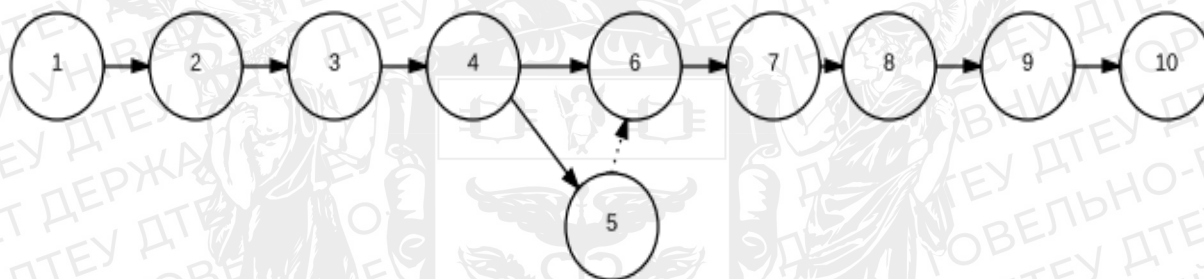
Модель мережі будується у вигляді наближеного графа. Елементами графа є вершини і дуги. Вершини графа відповідають певним подіям, пов'язаним з виконанням проекту. Дуги графіка відповідають окремим роботам. Передбачається, що робота, яка впливає з події, не може бути розпочата до завершення всієї роботи, яка впливає до цієї події. Мережеві моделі базуються на інформації про технологію залежностей між роботами та терміни виконання кожної роботи.

Таблиця 3.2

## Технологічна таблиця робіт реформування кадрової політики

Робота	Опис роботи	Попередня робота	Тривалість
P1	Попереднє інформування співробітників	–	1
P2	Анкетування та опитування	P1	1
P3	Залучення у планування кадрових заходів	P2	5
P4	Проведення наради	P3	10
P5	Розробка системи мотивації	P4, P5	2
P6	Формування команди та навчання	P4	2
P7	Розподіл ролей в команді	P6	2
P8	Реалізація проєкту кадрових змін	P7	1
P9	Підведення підсумків, висновки	P8	2

Джерело: побудовано автором



Умовні позначення:



P1 – P10 – роботи програми реформування кадрової політики

– події, пов'язані з виконанням робіт

Рис. 3.1. Сітьовий графік програми реформування кадрової політики

Джерело: побудовано автором

Будь-яка модель повинна бути представлена двома подіями, які з'єднані спрямованою лінією. Є тільки один твір, в якому в початкову подію не входить пряма лінія. Це початок проєкту. Є лише одна подія, з якої не виходить пряма лінія. На цьому проєкт закінчується. З метою дотримання технології послідовності виконання робіт у мережеву модель можуть бути включені фіктивні роботи, які не потребують часу та ресурсів, вони позначаються спеціальним зображенням.

Часовими характеристиками подій – вершин мережевого графа є ранні та пізні дати настання відповідних подій та їх резерви часу.

Рання дата настання події – це такий момент часу, коли вся робота, що викликає цю подію, буде завершена.

Ранні терміни настання подій обчислюються рекурентно за формулами:

$$E(1)=0, E(j)=\max\{E(1)+t(i,j)\}, j=2,3,\dots,n, \quad (3.1)$$

де  $n$  – загальна кількість вершин сітьового графіка;

$U$  – множина його дуг;

$(i,j) \in U$  – позначення такої дуги, яка виходить з вершини  $i$  та входить у  $j$ -ту вершину графа;

$t(i,j)$  – тривалість виконання роботи  $i \rightarrow j$ ;

$E(i)$  – ранній термін настання  $i$ -тої події відповідно;

$E(j)$  – ранній термін настання  $j$ -тої події

Тривалість виконання комплексу робіт  $T$  дорівнює ранньому терміну настання його кінцевої події.

$$\text{Таким чином, } T=E(n) \quad (3.2)$$

Пізній термін настання події – це момент часу, перевищення якого при настанні цієї події призведе до затримки з виконанням проекту в цілому. Пізні терміни настання подій розраховуються рекурентно за формулами:

$$L(n)=T, L(i)=\min\{L(j)-t(i,j)\}, j=n-1, n-2,\dots,1 \quad (3.3)$$

$L(n)$  – пізній термін настання  $i$ -ї ( $j$ -тої) події ( $i=1,2,\dots,n$ )

Резерв часу  $R(i)$  події визначається як різниця між її пізнім та раннім термінами настання:

$$R(i)=L(i)-E(i), i=1,2,\dots,n \quad (3.4)$$

Події, які не допускають аніякої затримки з їх настанням, називають критичними. Для кожної критичної події її резерв часу дорівнює нулю:

$$R(j^*)=0, \text{ якщо } j^* \text{ – критична подія.} \quad (3.5)$$

Знаходимо ранній термін настання подій  $E$ .

$$E(1)=0$$

$$E(2)=E(1)+t(1,2)=0+1=1$$

$$E(3)=E(2)+t(2,3)=1+1=2$$

$$E(4)=E(3)+t(3,4)=2+5=7$$

$$E(5)=E(4)+t(4,5)=7+10=17$$

$$E(6)=\max\{E(4)+t(4,6); E(6)+t(6,5)\}=\max\{7+10; 17+2\}=19$$

$$E(7)=E(6)+t(6,7)=19+2=21$$

$$E(8)=E(7)+t(7,8)=21+2=23$$

$$E(9)=E(8)+t(8,9)=23+1=24$$

$$E(10)=E(9)+t(9,10)=24+2=26$$

Тривалість виконання комплексу робіт  $T$  дорівнює ранньому терміну настання його кінцевої події.

Таким чином,  $T^*=E(10)=26$  дні.

Знаходимо пізній термін настання події  $L$ .

$$L(10)=T^*=26$$

$$L(9)=L(10)-t(10,9)=26-2=24$$

$$L(8)=L(9)-t(9,8)=24-1=23$$

$$L(7)=L(8)-t(8,7)=23-2=21$$

$$L(6)=L(7)-t(7,6)=21-2=19$$

$$L(5)=L(6)-t(6,5)=19-2=17$$

$$L(4)=\min\{L(6)-t(6,4); L(5)-t(5,4)\}=\min\{19-10; 17-10\}=7$$

$$L(3)=L(4)-t(4,3)=7-5=2$$

$$L(2)=L(3)-t(3,2)=2-1=1$$

$$L(1)=L(2)-t(2,1)=1-1=0$$

Ранні та пізні терміни настання подій, а також їхні резерву часу наведено у табл.3.3.

Таблиця 3.3

### Терміни виконання робіт програми реформування кадрової політики та резерви часу

Подія	Ранній термін настання $E(i)$	Пізній термін настання $L(i)$	Резерв часу $R(i)=L(i)-E(i)$	Примітка
1	0	0	0	критична подія
2	1	1	0	критична подія
3	2	2	0	критична подія
4	7	7	0	критична подія
5	17	17	2	критична подія
6	19	19	0	критична подія
7	21	21	0	критична подія
8	23	23	0	критична подія
9	24	24	0	критична подія
10	26	26	0	критична подія

Джерело: розраховано автором

Таким чином ми визначили критичний шлях та розрахували оптимальний час для впровадження програми адаптації. Мінімальний термін подолання опору змінам в підприємства складатиме 26 днів, при цьому всі події не мають резерву часу, тобто являються критичними. Затримка виконання цих робіт призведе до затримки виконання всієї програми. Для їх вчасного виконання потрібно залучати необхідні ресурси та використовувати додаткові матеріали та інформацію.

Аналізуючи заходи соціального розвитку персоналу, ми визначили, що вони в основному спрямовані на зниження плинності персоналу підприємства. Основними витратами на впровадження цих заходів є витрати часу менеджера з персоналу, помічника генерального директора та менеджерів з продажу.

Основний ефект від цих заходів — зниження плинності кадрів. За оцінкою експерта (менеджера з персоналу), реалізація зазначених заходів призведе до зниження плинності майже на 50%.

Так, якщо у 2021 році плинність кадрів становила 5,9%, то із запровадженням заходів соціального розвитку – 3,45%.

Економія від зниження обороту складе:

1. Скорочення витрат на пошук і підбір персоналу. Зазвичай вартість укомплектування однієї вакантної посади через кадрове агентство становить приблизно дві середні зарплати, тобто 6,8 тис. грн.

2. Скорочення витрат на адаптацію нового співробітника. Як було сказано вище, адаптація нового працівника триває близько місяця, а витрати на адаптацію становлять суму його місячної зарплати. Крім того, до цих витрат можна додати час, витрачений працівником, який є його наставником.

П'ять наставників ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» відзначили, що приблизно 50% свого робочого часу витрачають на навчання, допомогу та перевірку роботи нового співробітника. Ці витрати в грошовому еквіваленті становитимуть половину заробітної плати цієї особи. За основу візьмемо середню заробітну плату одного працівника, а отже ці витрати становитимуть приблизно 640,5 грн. місяць. Так, щомісяця ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» витрачає на адаптацію нового співробітника 585 грн. А при зменшенні товарообігу ці кошти будуть збережені.

Загальна економія від зниження плинності на одну особу на підприємстві становить приблизно 12,65 тис. грн.

Отже, в управлінні людським капіталом ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» виявлено певні недоліки, на подолання яких були спрямовані заходи, перелічені вище. Оцінка ефективності показує, що підприємству вигідно здійснювати ці заходи.

Оскільки основними складовими системи управління персоналом є набір, відбір, навчання, мотивація, запропоновані ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом стосуватимуться саме цих напрямків, враховуючи економічні, соціальні та організаційний ефект.

Розглянемо одну з найважливіших складових кадрової політики підприємств – політику найму та відбору – процес пошуку потенційних співробітників і формування про них бази даних для наступного прийому на вакантні або вакантні посади та робочі місця. Рекрутинг полягає у формуванні необхідного резерву з них і за своїм змістом є полем для потенційних працівників організації.

Розташування процесу залучення співробітників в системі управління персоналом на ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» схематично показано на рис. 3.2.

Самостійний пошук спеціалістів на вакансію може зайняти досить тривалий час, що є неприйнятним для ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА», оскільки підприємство не може ефективно функціонувати через відсутність спеціаліста і тому отримує збитки. Тому кадровій службі ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» необхідно самостійно створити базу даних претендентів на існуючі вакансії та перспективні.

Відділ кадрів ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» повинен постійно накопичувати базу потенційних кандидатів як з власних співробітників, так і із зовнішнього середовища. Часто в базу потрапляють фахівці, які на даний момент не потрібні. Але дуже важливо зберегти їх основні та контактні дані.

Крім накопичення загальної інформації з кадрового обліку, пропонується ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» проводити моніторинг роботи і досягнень кожного

співробітника організації, щоб зрозуміти, з якими завданнями він зможе впоратися, в даному випадку. , програмний продукт «1С: Зарплата і Управління Персоналом» стане в нагоді 8».



Рис. 3.2. Схема послідовності дій при доборі працівників  
ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»

*Джерело:* побудовано автором

Для зберігання інформації про кожного співробітника організації доцільно створити комп'ютерну базу даних. Для ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» пропонується накопичувати та зберігати персональні дані, інформацію про період роботи на певній посаді, обов'язки, навички, досягнення, неординарні ситуації, додатковий

досвід роботи, проекти, над якими велася робота, штрафи, дисциплінарні порушення тощо. Комп'ютерна система дозволить швидко знаходити кандидатів на заміщення вакансій, які відповідають певним вимогам.

Наступним кроком є визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на посаду в ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА». Оскільки ці вимоги можна поділити на необхідні та бажані, то складемо дві моделі: модель «ідеального працівника» (того, хто повністю відповідає всім вимогам) і модель допустимих вимог (рис. 3.3).

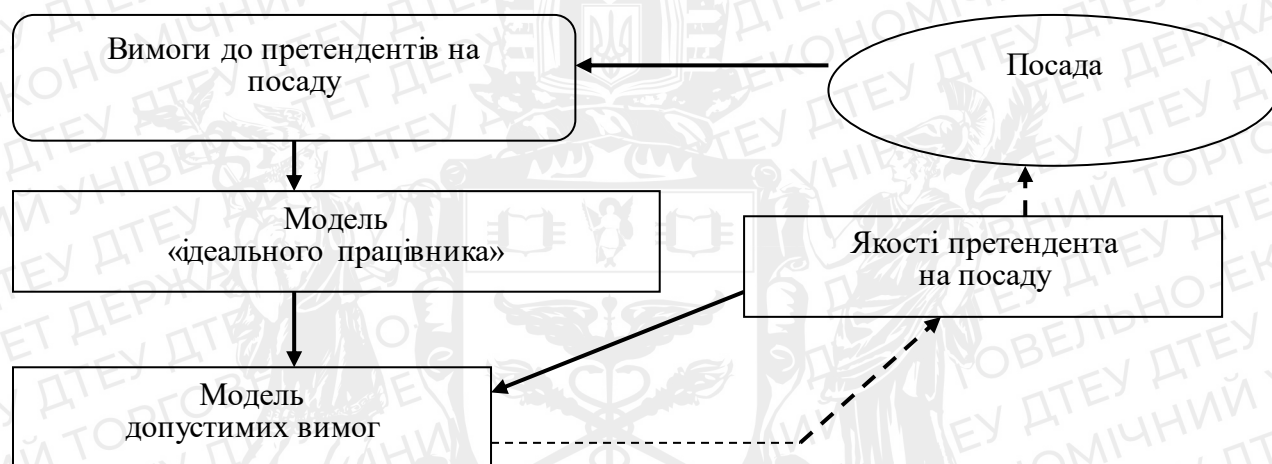


Рис. 3.3. Загальна схема відбору працівника в ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА»

*Джерело:* побудовано автором

При перевірці придатності кандидатів на роботу в ТОВ «СПРІНГ МЕДІА РК» відділ кадрів використовує: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні співбесіди, практичну перевірку навичок кандидата, тести, графологічні експертизи, перевірки на детекторі брехні, центри оцінки). Вибір конкретних методів залежить від прийнятого в організації порядку, а також від специфіки робіт, на які відбираються кандидати. Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидата (довідка, резюме з попередньої роботи, автобіографії, характеристики тощо). При ознайомленні з даними анкети у менеджера з персоналу можуть виникнути додаткові запитання. Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які кандидат приховує або про які він навіть не підозрює. Тому необхідно



запровадити тестування як метод визначення інтелектуальних та інших якостей людей кадрової роботи ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА».

Перевірити вміння абітурієнта можна також за допомогою тестування, яке полягає в тому, що йому дають певні завдання та оцінюють якість їх виконання. Тут можна скористатися автоматизованою системою первинного відбору персоналу, яка автоматизує аналіз анкетних даних і тестування. За допомогою такої програми відбираються претенденти, які не відповідають вимогам до вакансій, але всі їхні дані зберігаються на випадок, якщо вони знадобляться. В цьому випадку інспектор відділу кадрів ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» проведе співбесіду тільки з найбільш цікавими претендентами.

Для прогнозування основних фінансово-господарських показників підприємства на 2023-2014 рр. розрахуємо наступні коефіцієнти за формулами та зведемо їх в таблицю.

Середній коефіцієнт росту ( $\overline{K_p}$ ):

$$\overline{K_p} = \sqrt[n]{K_{p1} \cdot K_{p2} \cdot K_{p3}} \quad (3.6)$$

Середній темп росту ( $\overline{T_p}$ )

$$\overline{T_p} = K_p \cdot 100\% \quad (3.7)$$

Середній темп приросту ( $\overline{T_{np}}$ )

$$\overline{T_{np}} = T_p - 100\% \quad (3.8)$$

Як видно з розрахунків, у 2023 році зростає чистий дохід (виручка) від реалізації товарів і послуг, тому за рахунок цього фонд оплати праці збільшиться на 16,30%, середня заробітна плата 1-го працівника 10,17 %, та всі фінансово – економічні показники.

Також розрахуємо економічну ефективність застосування цих заходів, використовуючи дані попередніх аналітичних таблиць.

З табл. 3.5 бачимо, що застосування запропонованих нами заходів дозволить збільшити можливий прибуток ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» на 89,87 тис. грн. Використовуючи рівень прибутку ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» за 2021 рік

ми розраховали термін окупності реалізації запропонованих нами заходів і можемо сказати, що він становитиме 0,42 року.

Таблиця 3.4

**Розрахункові значення темпів росту показників діяльності ТОВ «РК  
«СПІНТ МЕДІА»**

Показники	Середній коефіцієнт росту	Середній темп росту	Середній темп приросту
Фонд оплати праці	1,022	102,21	2,21
Середньооблікова чисельність	0,907	90,75	-9,25
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис.грн	1,920	192,00	92,00
Собівартість реалізованої продукції	4,538	453,77	353,77
Продуктивність праці персоналу	2,116	211,57	111,57

*Джерело:* розраховано автором

Таблиця 3.5

**Показники, за рахунок яких можна підвищити продуктивність  
праці персоналу ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»**

№ пор.	Показники, за рахунок яких можна збільшити продуктивність праці	Відсоток збільшення продуктивності праці, %	Витрати на реалізацію заходів, тис.грн. в рік	Можливі додаткові доходи, тис.грн. в рік	Можливий додатковий прибуток, тис.грн. в рік
1	Матеріальне стимулювання	5,0	1207,55	1217,29	9,74
2	Економія часу при виконанні робочих процедур	3,0	65,79	73,37	7,58
3	Зниження витрат часу на пошук нових працівників за рахунок зменшення плинності кадрів	2,0	-	4,87	4,87
4	Формування високого рівня корпоративної культури (тренінги)	10,0	220,74	243,46	22,72
5	Запровадження автоматизованої системи управління	25,0	15,9	60,87	44,96
Усього:			1509,97	1599,86	89,87

*Джерело:* розраховано автором



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження теоретичних аспектів управління персоналом на підприємстві в роботі зосереджено увагу на таких питаннях: сутність понять: «кадрова стратегія», «стратегія управління персоналом». Оскільки сьогодні у більшості вчених немає чіткості та єдності поглядів на значення цих термінів.

1. З огляду на це ми дослідили різноманітні наукові визначення цих понять, як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. І на основі цих досліджень ми пропонуємо під стратегією управління персоналом розуміти напрями та програми прийняття управлінських та організаційних рішень щодо ефективного використання персоналу, спрямовані на реалізацію стратегій розвитку та функціонування окремих видів бізнесу підприємства. підприємство, а також його кадрова політика.

2. Об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «РК «СПРИНТ МЕДІА». Вивчивши організаційно-економічний потенціал підприємства, можна зробити висновки: за 3 роки роботи підприємства на ринку, чисельність змінилася і на сьогодні становить 14 штатних одиниць. Аналіз якісного складу персоналу рекламної компанії показав, що більшість працівників (90%) мають повну вищу освіту; станом на 01.01.2023 року більшість працівників становлять чоловіки – 13 осіб. Основною причиною звільнення працівників протягом досліджуваного періоду було власне бажання працівників – через низьку заробітну плату. Як наслідок, середній вік працівників Компанії співробітників сьогодні становить 32 роки. На підприємстві немає відділу кадрів, тобто немає посадової особи, яка б відповідала за ефективність використання працівників, цим займається безпосередньо директор підприємства. Як наслідок, не розробляються плани розвитку колективу, не формується кадровий резерв, не проводиться оцінка соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

3. Динаміка показників ефективності роботи персоналу показує, що на досліджуваному підприємстві спостерігається середній рівень плинності кадрів. Так, за досліджуваний період частка вивільнених працівників у 2019 році

становила 14%, у 2020 році – 17%, у 2021 році – 17%, у 2021 році – 16%. Досить значна кількість звільнень за власним бажанням, які можуть бути пов'язані з незадоволеністю працівників оплатою, умовами праці, відсутністю кар'єрного росту тощо. Проте позитивним показником є те, що частка найманих працівників у загальній чисельності працівників підприємства підприємства зростає.

5. В результаті були запропоновані шляхи реформування кадрової політики в ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА», які полягають у наступних заходах:

Запропоновано маркетинговий підхід, який передбачає використання стратегії диференціації персоналу на основі детального вивчення основних внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на персонал. Одним із напрямків удосконалення стратегії управління персоналом в рамках розробленої стратегії диференціації персоналу є забезпечення висококваліфікованими працівниками через програму навчання персоналу, яка також має включати індивідуальне навчання персоналу з використанням мультимедійних засобів, які значно підвищує його ефективність.

Отже, як бачимо, застосування запропонованих нами заходів дозволить збільшити можливий прибуток ТОВ «РК «СПРІНТ МЕДІА» на 89,87 тис. грн. Використовуючи рівень прибутку за 2021 рік, ми розрахували термін окупності реалізації запропонованих нами заходів, і можна сказати, що він становитиме 0,42 року. Тобто через 4 місяці після реалізації запропонованих нами заходів ТОВ РК «СПРІНТ МЕДІА» зможе отримати додатковий дохід.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1 // Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року, № 336. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp>.
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kodeksy.com.ua/kodeks\\_zakoniv\\_pro\\_pratsyu\\_ukraini.htm](http://kodeksy.com.ua/kodeks_zakoniv_pro_pratsyu_ukraini.htm).
3. Про вищу освіту. Закон України № 1556-VII від від 01.07.2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
4. Про зайнятість населення. Закон України № 5067-VI від 05.07.2021 // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 24, ст. 243.
5. Борщ В.І. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України [Електронний ресурс] / В. І. Борщ, В. В. Белякова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2021. – Вип. 3(37). – Режим доступу : [rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323](http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323)
6. Величко А.В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А.В.Величко, А.В.Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2018. – № 1 (5). – Том 2.– С. 38-44.
7. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства / Т.О.Водолажська // Економіка транспортного комплексу. – Вип. 24. – 2019. – С.55-63.
8. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади успіху соціальної стратегії. К., 2016. – 576 с.
9. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М.Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки". – 2014. – № 1 (63). – С. 148–155.

10. Жук Н.І. Інноваційна роль кадрової політики в реалізації фундаментальної проблематики сучасних технологій / Н.І.Жук // Інноваційна економіка. - 2019. – с. 32-34.

11. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: Навч. посіб. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – Київ : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 293 с.

12. Захарчин Г. М. Управління персоналом. Навчальний посібник / Г. М. Захарчин, Л. Р. Струтинська, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. – 260 с.

13. Кавтиш О.П. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства / О.П.Кавтиш, О.В.Максимішина // Проблеми розвитку підприємництва в Україні. – 2018. – Вип. 16. – с. 160-165.

14. Кондрацька Л. П. Лізінг персоналу як новий тренд на українському ринку HR-послуги : / Л. П. Кондрацька // Економіка. Фінанси. Право. – 2019. – № 11. – С. 11-16.

15. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві / О.О.Кравченко // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2016. – №3. – С.355-359.

16. Лук'янов В.І. Формування кадрової політики підприємства / В.І.Лук'янов, В.П.Дядченко. – Харків, 2015. – С.185-186.

17. Лук'янченко Н.Д. Формування позиційної кадрової політики підприємства / Н.Д.Лук'янченко, О.А.Дороніна // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2017. – №4 (43).– С.121-126.

18. 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.

19. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 6. – С.165–168.

20. Острянина С.В. Основні принципи кадрової політики : формування і реалізація на підприємствах України / С.В.Острянина, А.В.Дмитренко // Сучасна економіка : актуальні питання, досягнення та інновації. – 2016. – №44. – С. 12-17.

21. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. І. Палеха. – К: Ліра-К, 2015. – 338 с.
22. Петренко К.В. Кадрова політика підприємства як чинник його ефективної діяльності / К.В.Петренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. – №1. – С. 85-88.
23. Погребняк А.Ю. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] / А.Ю.Погребняк, І.М.Ліннік // Ефективна економіка. – 2018. – № 10. – Режим доступу : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf)
24. Рудьєв В.А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В.А.Рудьєв, С.О.Буткевич, Т.Л.Мостенська. – К.: «Кондор», 2020. – 310 с.
25. Саєнко В.Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів / В.Г.Саєнко, С.И.Панасейко // Економіка та держава. – 2016. – № 7. – С. 47-51.
26. Соколовський С.А. Аналіз сучасного стану управління процесами формування кадрової політики підприємства / С.А.Соколовський // Scientific Journal «ScienceRise». – 2017. - №3(32). – С.29-32.
27. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / А.Ю.Савченко. — Режим доступу: [http:// www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/](http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/)
28. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В.Стрехова // ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI. – 2021. - № 3-4. –С.67-70.
29. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – Київ : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2016. – 666 с.
30. Управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://libfree.com/198919655menedzhmentupravlinnya\\_personalom\\_balabanova\\_1\\_v.html](http://libfree.com/198919655menedzhmentupravlinnya_personalom_balabanova_1_v.html)

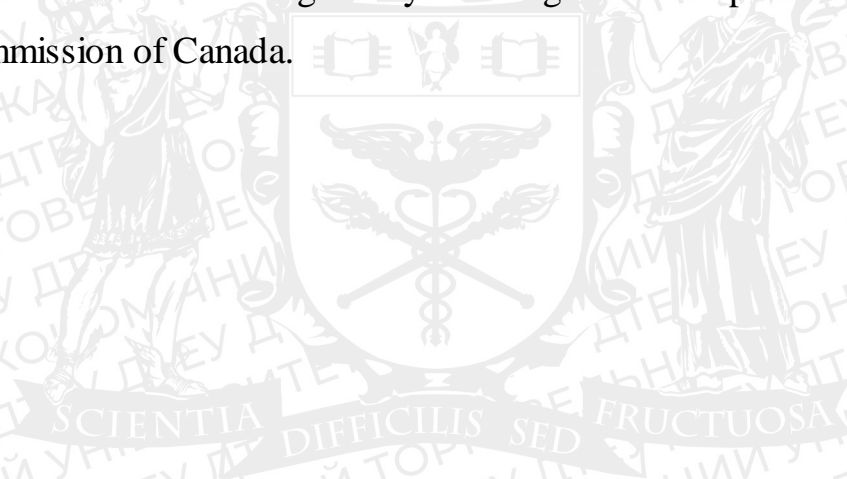


31. Управління персоналом та економіка праці : [навч. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.]; за ред. проф. Погорелова М. І. [та ін.] ; – Харків : Щедра садиба плюс : НТУ «ХП», 2015. – 521 с.

32. Формування кадрової стратегії підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://www.kdu.edu.ua/statti/201861%2859%29/PDF\\_6\\_2018\\_ch1/217.PDF](http://www.kdu.edu.ua/statti/201861%2859%29/PDF_6_2018_ch1/217.PDF)

33. Buehner R. Personal management / R.Buehner. – Muenchen-Wien, R.Oldenbourg, 2005.

34. Slivinski L., Donoghue E., Chadwick M., Ducharme F.A., Gavin D.W., Lorimer A., McSheffrey R., Miles J., & Morry G. (1996). The wholistic competency profile: A model. Ottawa: Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada.



# ДОДАТКИ



## Додаток А

Таблиця А.1

## Основні різновиди кадрових стратегій [31, с.384]

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика стратегій маркетингу	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
1	2	3	4	5
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємств вом своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегія розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок впровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємства, що використовують новітні досягнення НТП	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки

## Продовження табл. А.1

Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністративні якості
Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його «санацію», позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію	Високий рівень Соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
Комбінована стратегія	Містить в тому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірному росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

**Додаток Б**  
**Ретроспектива аналітичних звітів про фінансові результати**  
**ТОВ «Рекламна компанія «СПРІНТ МЕДІА»»**

Актив	Код рядка	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	
					На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Необоротні активи</b>		-	330,5	457,6	493,0	511,9
Незавершені капітальні інвестиції	020					
Основні засоби:						
залишкова вартість	030	236,5	163,3	147,7	175,4	175,1
первісна вартість	031	386,4	413,6	521,2	614,2	671,5
знос	032	(150,0)	(250,3)	(373,5)	(438,8)	(496,4)
Довгострокові біологічні активи:						
справедлива (залишкова) вартість	035	-	-	-	-	-
первісна вартість	036	-	-	-	-	-
накопичена амортизація	037					
Інші необоротні активи	070	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>236,5</b>	<b>493,8</b>	<b>605,3</b>	<b>668,4</b>	<b>687,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						
Виробничі запаси	100	1,1	1,1	1,1	-	-
Поточні біологічні активи	110	-	-	-	-	-
Готова продукція	130	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:						
чиста реалізаційна вартість	160	1,6	168,7	1502,3	2226,0	40,6
первісна вартість	161	1,6	168,7	1502,3	2226,0	40,6
резерв сумнівних боргів	162					
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170	18,8	57,0	541,7	649,5	1091,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	179,7	201,8	1315,8	171,4	427,8
Поточні фінансові інвестиції	220	-				
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
в національній валюті	230	72,2	341,5	450,6	333,6	91,7
у тому числі в касі	231					
в іноземній валюті	240	-				
Інші оборотні активи	250	160,1	185,1	460,4	437,7	440,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>433,4</b>	<b>955,1</b>	<b>4271,8</b>	<b>3818,3</b>	<b>2092,4</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Баланс	280	669,9	1448,9	4877,2	4486,7	2779,4

## Продовження додатку Б

Пасив	2018 рік	2019 рік	2020 рік	На початок 2021 року	На кінець 2021 року
1	3	4	5	6	7
<b>I. Власний капітал</b>					
Статутний капітал	38,0	38,0	38,0	38,0	38,0
Додатковий капітал	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	238,1	0,3	1758,0	258,5	316,3
Неоплачений капітал				( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>-200,1</b>	<b>38,3</b>	<b>1796,0</b>	<b>-220,5</b>	<b>354,3</b>
<b>II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування</b>	-	-	-	-	-
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>	-	-	-	-	-
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>					
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	310,5	309,1	572,0	2667,5	161,2
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
з бюджетом	51,1	0,3	314,3	195,7	310,2
зі страхування	60,2	79,6	123,7	131,7	134,3
з оплати праці*	20,6	25,5	20,2	17,2	10,8
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утриманими для продажу	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	427,6	996,1	2050,9	1695,1	1808,6
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>870,0</b>	<b>1410,6</b>	<b>3081,2</b>	<b>4707,2</b>	<b>2425,0</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	-				
<b>Баланс</b>	<b>669,9</b>	<b>1448,9</b>	<b>4877,2</b>	<b>4486,7</b>	<b>2779,4</b>

## Додаток В

## Форма N 2-м Звіт про фінансові результати за 2018-2021рр.

Стаття	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	
				За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	3	4	5	6	7
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6595,9	20493,6	24314,9	8045,1	18199,1
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	(1099,3)	(3175,3)	(4052,5)	( 1340,8)	( 3033,2 )
<b>Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)</b>	5496,6	17318,3	20262,4	6704,3	15165,9
Інші операційні доходи					
Інші доходи	-	-	-	0,1	-
<b>Разом чисті доходи ( 030 + 040 + 050 )</b>	5496,6	17318,3	20262,4	6704,4	15165,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	(13563,9)	(20020,1)	(5142,1)	(13601,2)
Інші операційні витрати	(4354,7)	(1814,8)	(1736,9)	( 986,3)	(1375,6)
у тому числі:					
Інші витрати					
<b>Разом витрати (080 + 090 + 100)</b>	(5327,0)	(15378,7)	(21757,0)	(6128,4 )	(14976,8)
<b>Фінансовий результат до оподаткування (070 - 120)</b>	169,6	1939,6	-1494,6	576,0	189,1
Податок на прибуток	(73,4)	(181,9)	-	( 1,2 )	( 199,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (130 -140)</b>	169,6	1757,7	-1494,6	574,8	-10,1
Забезпечення матеріального заохочення					

## Додаток Г

### Показники ефективності використання основних засобів

#### 1. Фондовіддача (Фв):

$$\text{Фв} = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих засобів}}$$

#### 2. Фондомісткість (Фм):

$$\text{Фм} = \frac{\text{Середньорічна вартість основних виробничих засобів}}{\text{Обсяг випуску продукції}}$$

#### 3. Фондоозброненість (Фз):

$$\text{Фз} = \frac{\text{Середньорічної балансової вартості виробничих основних засобів}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

#### 4. Рентабельність основних засобів (Роз):

$$\text{Роз} = \frac{\text{Прибуток від основної виробничої та невиробничої діяльності підприємства}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}}$$



## Додаток Д

### Показники руху кадрів на підприємстві

- *Коефіцієнт обороту по прийому персоналу (К ПР):*

$$К П Р = К П Р. П / С Р. Ч. П.$$

де К П Р. П. - кількість прийнятого персоналу на роботу;

З Р.Ч.П. - середньооблікова чисельність персоналу.

*Середньооблікова чисельність персоналу* встановлюється за певний період часу і розраховується як середньозважена величина по формулі:

$$З Р.Ч.П. = (Ч П + Ч К) / 2$$

де Ч П - чисельний склад у початковий період;

Ч К - чисельний склад у кінцевий період.

- *Коефіцієнт обороту з вибуття (К В):*

$$К В = К ЗВ. / С Р.Ч.П.$$

де К ЗВ. - кількість звільнених працівників.

- *Коефіцієнт плинності кадрів (К ПК.):*

$$К ПК = (К ЗП б + К ЗП д) / С Р.Ч.П.$$

де К З П б кількість звільнених працівників за власним бажанням;

К З П д. - кількість звільнених працівників за порушення трудової дисципліни.

- *Коефіцієнт сталості складу персоналу (К СП.):*

$$К СП. = К Пр / С Р.Ч.П.$$

де - К Пр - кількість працівників, які працювали весь рік.

## Додаток Е

### Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування кадрової політики ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»

П № п/п	Група факторів	Перелік факторів	Сила впливу
11	<i>Стан економіки та ринків</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);</li> <li>- система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків);</li> <li>- масштаби економічної підтримки (підприємств);</li> <li>- загальна кон'юнктура національного ринку;</li> <li>- розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі);</li> <li>- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми</li> </ul>	+2  -3 +1 +1  +2 -2
22	<i>Діяльність уряду — політико-інституційні фактори</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільність уряду;</li> <li>- вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;</li> <li>- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;</li> <li>- рівень корупції державних структур;</li> <li>- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками)</li> </ul>	-3 -1 -3 -1 -2
33	<i>Структурні тенденції</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура галузей національної економіки;</li> <li>- процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;</li> <li>- темпи згорання діяльності «застарілих» галузей</li> </ul>	+2 +1 +3
44	<i>Науково-технічні тенденції</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);</li> <li>- питома вага наукомістких виробництв і продукції;</li> <li>- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;</li> <li>- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв</li> </ul>	-2 -1 +2 +2
55	<i>Природно-екологічна складова</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво</li> </ul>	-2
66	<i>Демографічні тенденції</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах);</li> <li>- наявна та потенційна кількість робочої сили;</li> <li>- професійний рівень та рівень грамотності населення</li> </ul>	-2 +2 -1
77	<i>Соціально-культурна складова</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.</li> </ul>	+1

## Додаток Ж

## Оцінка впливу факторів безпосереднього оточення на кадрову політику

## ТОВ «РК «СПРИНТ МЕДІА»

№ п/п	Група факторів	Перелік факторів	Сила впливу
1	Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ступінь залежності покупця від продавця; +3</li> <li>- вартість «переходу» до іншого продавця; +3</li> <li>- прихильність споживачів до торгової марки; +3</li> <li>- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем; +2</li> <li>- рівень інформованості покупця; +2</li> <li>- оцінка якості обслуговування споживачами +1</li> <li>- мотивація покупки; +3</li> <li>- рівень доходів цільових груп покупців; -3</li> <li>- чутливість покупця до ціни, обумовлена; -2</li> <li>- орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів; -3</li> <li>- еластичність попиту -3</li> </ul>	
2	Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка ринку; +3</li> <li>- імідж, досвід; +3</li> <li>- рівень сервісного обслуговування; +2</li> <li>- види і кількість реклами; +2</li> <li>- наявність висококваліфікованих кадрів; +2</li> <li>- системи контролю і стимулювання; +2</li> <li>- здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін; -2</li> <li>- сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку; -3</li> <li>- наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів; -2</li> <li>- контрактні зобов'язання, що обмежують свободу поведінки на ринку -1</li> </ul>	
3	Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цінова еластичність продукції +3</li> <li>- оцінка витрат конверсії (заміни постачальника) +2</li> <li>- цінова еластичність продукції -3</li> <li>- оцінка витрат конверсії (заміни постачальника) -2</li> </ul>	

## Програма реалізації інноваційної кадрової стратегії в ТОВ «РК «СПІНТ МЕДІА»

№ пор	Об'єкт впливу	№ етапу та назва заходу	Область застосування	Відповідальний за виконання	Контроль за виконанням
1.	Начальник відділу	1. Попереднє інформування	Інформування працівників про плани підприємства про основні цілі та завдання кадрових змін	Виконавчий директор	Директор
		2. Залучення у плануванні заходів;	Коли ініціатори кадрових змін не мають усієї інформації, необхідної для планування кадрових змін, інші чинять значний опір.		
		3. Переговори	Коли співробітник явно щось втрачає при кадрових перестановках.		
		4. Висновки щодо готовності персоналу до проведення кадрових змін	Обов'язковий аналіз готовності керівників до проведення кадрових змін.		
2.	Спеціаліст відділу	1. Попереднє інформування	Інформування працівників про плани рекламної компанії щодо кадрових змін та основні цілі і завдання кадрових змін.	Начальник відділу/ Тренер	Виконавчий директор
		2. Анкетування	Отримання зворотного зв'язку.		
		3. Навчання і спілкування	У разі недостатнього обсягу інформації або недостовірної інформації та аналізу.		
		4. Допомога та підтримка	Коли люди чинять опір кадровим змінам через страх перед проблемами адаптації до нових умов.		
		5. Переговори	Коли окремих співробітників або група явно мають що втрачати в кадрових змінах і коли група має значний опір.		
		6. Маніпулювання та кооптація	Коли інші тактики не працюють або занадто дорогі.		
		7. Примус	Коли необхідне швидке проведення кадрових змін і коли ініціатори кадрових змін мають значну владу.		
		8. Висновки щодо готовності персоналу до проведення кадрових змін	Обов'язковий аналіз готовності співробітників до кадрових змін		

Джерело: побудовано автором