

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток кадрового потенціалу підприємства в системі стратегічного управління»

(за матеріалами ПП «ЦЕФЕЙ-2007», м.Київ)

Студента 2 курсу 4 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент організацій»

Ткаченко Олександр

Вікторович

Науковий керівник:

доктор економічних наук,

професор

Федулова Ірина

Валентинівна

Гарант освітньої

програми:

доктор економічних наук, професор

Федулова Ірина

Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність кадрового потенціалу і його місце в системі стратегічного управління підприємством	6
1.2. Сучасні технології розвитку кадрового потенціалу	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ЦЕФЕЙ-2007»	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Наявність і стан розвитку кадрового потенціалу на підприємстві	21
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ЦЕФЕЙ-2007»	32
3.1. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства	32
3.2. Ефективність запропонованих заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних ринкових умовах керівники промислових підприємств та комерційних структур повинні освоювати адекватні методи і процедури управління. До їх числа відноситься стратегічний менеджмент, що забезпечує організаціям ефективне досягнення перспективних цілей на основі утримання конкурентних переваг і відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища. Функція управління кадровим потенціалом може суттєво впливати на результати діяльності організації. Таким чином, стратегічне управління організацією передбачає вироблення стратегії в області управління кадровим потенціалом.

В даний час вводяться форми і методи управління, організаційні структури, спрямовані на стимулювання підприємливості і розвиток ринкових відносин підприємств часто є недостатньо ефективними і не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проваджуваних реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика організації.

Для ефективного розвитку підприємства, однією з важливих задач, є підбір і формування кваліфікованого і працездатного кадрового складу. В даний час у виробничій діяльності систематично виникають нестандартні ситуації, які часто вимагають від працівників неформального підходу для їх вирішення. Тому для керівника важливим умовою стабільного розвитку підприємства є формування кваліфікованої і відповідальної команди співробітників. Формування цілеспрямованої кваліфікованої команди, а також грамотне управління нею є одним з основних факторів підприємницького успіху.

Недостатня теоретична і методична розробленість проблеми формування кадрової політики стосовно галузей і спеціалізації діяльності підприємства, визначають актуальність, практичну значимість теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та

загально-методичні питання стратегічного управління потенціалом підприємства знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних науковців Ареф'євої О.В., Ансоффа І., Афанасьєва Н.В., Балабанової Л.В., Воронкової А.Е., Герасімчука В.Г., Лапіна Е.В., та багато інших. Зазначеними вченими розглядаються фундаментальні та прикладні проблеми стратегічного управління потенціалом підприємства, його розвитком і конкурентоспроможністю.

Питанням формування кадрового потенціалу багато уваги приділено в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених та науковців. Зокрема, широке висвітлення теорії економічної думки щодо поняття «кадровий потенціал» та формування кадрового потенціалу знайшло відображення у працях відомих українських учених: Н.І. Верхоглядова, Н.А. Іваннікова, О.В. Лаврінченко, О.В. Гарашук, В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська.

Однак, питання практичної реалізації по формуванню механізму стратегічного управління кадровим потенціалом на українських підприємствах відбиті недостатньо, що вимагає проведення додаткових досліджень у даному напрямку.

Метою роботи є дослідження особливостей розвитку кадрового потенціалу підприємства в системі стратегічного управління (за матеріалами ПП «ЦЕФЕЙ-2007»).

Відповідно до мети роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Розглянути сутність кадрового потенціалу і його місце в системі стратегічного управління підприємством.
2. Проаналізувати структура кадрового потенціалу підприємства.
3. Охарактеризувати сучасні технології розвитку кадрового потенціалу.
4. Здійснити аналітичний огляд ринку діяльності підприємства.
5. Провести організаційно-економічну характеристику підприємства.
6. Дослідити стан розвитку кадрового потенціалу підприємства.
7. З'ясувати ефективність управління кадровим потенціалом підприємства.

8. Проаналізувати формування кадрової стратегії підприємства ПП «ЦЕФЕЙ-2007».

9. Провести обґрунтування напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

10. Дослідити ефективність запропонованих заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Об'єктом нашого дослідження є кадровий потенціал як найважливіший елемент менеджменту організації.

Предметом дослідження є теоретичні, економіко управлінські, організаційні прикладні засади та методи розвитку кадрового потенціалу підприємства ПП «ЦЕФЕЙ-2007».

Елементи наукової новизни дослідження полягають в тому, що отримано подальший розвиток особливостей використання сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства ПП «ЦЕФЕЙ-2007» для управління персоналом.

Апробація результатів. Результати роботи були апробовані на студентській конференції при написанні тез на тему: «Особливості розвитку кадрового потенціалу підприємства в системі стратегічного управління (за матеріалами ПП «ЦЕФЕЙ-2007»)».

Структура роботи. Основний текст випускної кваліфікаційної роботи містить 58 сторінок комп'ютерного тексту, в т.ч. 22 таблиці, 8 рисунків та 54 використаних джерела. Робота містить також 9 додатків, викладених на 21 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність кадрового потенціалу і його місце в системі стратегічного управління підприємством

Система управління персоналом на сучасному підприємстві незалежно від форми власності є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку, тому виникає необхідність у розробці та підвищенні ефективності новітньої системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки [48].

Значної уваги потребує розробка стратегії управління кадровим потенціалом підприємства. Найбільш глибоко підійшли до цього питання В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань. При забезпеченні підприємства трудовими ресурсами вони запропонували застосовувати диференційований системний підхід. При цьому підході вони виділяють заходи щодо планування, розстановки кадрів, підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів, а також мотивацію персоналу [22, с. 165].

Таким чином, під стратегією управління кадровим потенціалом підприємства розуміється якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, а також задоволення потреб працівників і досягнення цілей підприємства [15, с. 23].

Для того, щоб на підприємстві працювали висококваліфіковані фахівці, перш за все, необхідно створити в них стимул до ефективної роботи і певною мірою сформулювати кадровий потенціал. Тобто, керівництво повинно розробляти, впроваджувати і використовувати ефективну систему управління кадровим потенціалом. Кадровий потенціал підприємства є одним з найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Тому, актуальним на сьогоднішній

день є стратегічне управління кадровим потенціалом і сприяння більш ефективному його функціонування [2, с. 73].

Посилення ролі людського фактору у діяльності підприємства і зміна погляду на значення персоналу в організації призвело до виникнення поняття «стратегія управління кадровим потенціалом».

Стратегія управління кадровим потенціалом – це найважливіша підсистема загальної стратегії організації, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги [6, с. 165].

Важливими показниками, що визначають стратегічну оцінку кадрового потенціалу є кількісні показники, що включають чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний склад кадрів, статевий склад і середній вік працівників, оцінку стажу роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді і укомплектованість підприємства кадрами (рівень заміщення посад). Якісні показники визначають індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики), характеризують індивідуальні професійні характеристики (професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника) і виражають соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства і т. д.

Кадрова стратегія на підприємстві забезпечує не тільки своєчасне забезпечення організації працівниками потрібної кваліфікації й у необхідній кількості, оптимізації структури персоналу, нарощування кадрового потенціалу, його раціональне використання для реалізації цілей організації, але і формування та удосконалення механізмів управління людськими ресурсами, формування поведінки співробітників і формування корпоративної культури, прив'язка людини до підприємства і створення умов для реалізації прав і обов'язків персоналу, передбачених трудовим законодавством. Тому необхідно

підвищувати ефективність використання кадрового потенціалу з допомогою конкурсно-контрактної системи прийому всіх працівників, для дотримання умов контракту [9, с. 64].

Основними завданнями створення та функціонування системи управління кадровим потенціалом на підприємстві є: розробка концепції, політики та стратегії в галузі формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства; прогнозування потреб у висококваліфікованих кадрах відповідно до стратегії розвитку підприємства; формування освітньої та професійної структури висококваліфікованих кадрів підприємства; забезпечення оптимальності у сполученні кадрового, виробничого та природно-ресурсного потенціалу підприємства; моніторинг кадрового потенціалу в межах території; розробка механізму управління кадровим потенціалом підприємства, що стимулюватиме раціональне його використання та компенсацію витрат підприємства на формування й розвиток кадрового потенціалу [3, с. 22].

Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства включає комплекс взаємозалежних видів діяльності [10, с. 29]:

- ви значення потреби у фахівцях та робітниках;
- добір і відбір персоналу;
- планування кар'єри співробітників фірми, їх адміністративного та професійного росту;
- розвиток людського капіталу підприємства;
- забезпечення раціональних умов праці;
- аналіз ринку праці та управління зайнятістю;
- аналіз витрат і результатів праці, організацію виробничих процесів;
- управління продуктивністю праці.

Удосконалити систему управління кадровим потенціалом працівників на підприємстві доцільно шляхом своєчасного регулювання дієвості: на стратегічному рівні управління – підсистеми мотивації, на оперативному – підсистеми стимулювання персоналу, на поточному – підсистеми контролю за персоналом. Для цього керівнику підприємства за допомогою фахівців з

управління розвитком персоналу доцільно розробити відповідні умови мотивування, стимулювання та контролю праці персоналу [1].

Процес формування та вдосконалення кадрового потенціалу на підприємстві повинен проходити ряд етапів (рис. В 1.1, додаток В).

Таким чином, управління кадрами на сучасному етапі розвитку економіки базується саме на мотивації праці. Звідси впливає нова концепція якості трудового життя, що базується на таких основних принципах [1, с. 25]:

- справедлива винагорода за працю та безпечні умови праці;
- безпосередня можливість для робітника використовувати й розвивати свої можливості, задовольняти свої потреби у самореалізації та самовираженні;
- можливість професійного зростання та впевненість у майбутньому;
- добрі взаємовідносини в трудовому колективі, правова захищеність робітників на підприємстві та громадська корисність роботи.

П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними [10, с. 196]. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [34, с. 456].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою як найповнішого й ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної

зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека (табл.1.1) [26, с. 214].

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника [33, с. 389].

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включають сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

Усі персонал-технології можна об'єднати в такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології [44].

Таблиця 1.1

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№ п/п	Традиційна система управління персоналом	№ п/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автократичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція та «політична гра»	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяють на дві групи [24, с. 34]: передачу окремих функцій спеціалізованим компаніям (аутсорсинг) та передачу спеціалізованій компанії працівників підприємства (аутстафінг, лізинг персоналу). Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом, як оптимальність та гнучкість (табл. Б1, додаток Б) [33, с. 389].

Сучасний стан економіки також визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке застаріння знань, умінь і навичок персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних

вимог до посади і професії. Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання під час створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності робити відчутний внесок у діяльність своєї організації [3, с. 65].

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання. Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1.3) [14, с. 25].

Таблиця 1.3

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№ п/п	Метод	Опис, можливість використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги й агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дає змогу перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності і

не заподіюючи їм жодної шкоди [21, с. 22].(додаток А1)

Отже, створення конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язане з робітниками, які працюють на підприємстві. Сучасні інноваційні технології організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить уже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання.

1.2. Сучасні технології розвитку кадрового потенціалу

Поняття "кадровий потенціал" відбиває ресурсний аспект соціально-економічного розвитку. Кадровий потенціал можна визначити як сукупність здібностей усіх людей, які зайняті в цій організації і вирішують певні завдання. Розглядаючи різні складові поняття "кадровий потенціал" як джерела якісних зрушень в економічному розвитку, ми приходимо до висновку, що еволюція категорії відбиває глибокі зміни змісту усієї системи економічних понять, в центрі якої розташований працівник як головна продуктивна сила. Економічний аспект, у свою чергу, означає результативність, ефективність діяльності і відповідний підхід з цих позицій до усіх якостей працівника. Отже, він відноситься до вибору найбільш адекватних цілей розвитку і досягнення їх з найменшими витратами праці і ресурсів. Первинні аксіоматичні складові "кадрового потенціалу" - це потреби і праця, результати і витрати. Уявлення про їх порівняння, тобто поняття ефективності, спочатку закладено в самій основі даної економічної категорії [3, с. 54].

Сьогодні методи формування та розвитку кадрового потенціалу організації засновані на активному використанні можливостей ринку праці, формуванні кадрової політики, вдосконаленні механізмів інноваційного розвитку технологій управління кадрами організації. При цьому методи інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації базуються на

принципах нормативно–правового регулювання та на розробці стандартів управління кадровими ресурсами.

Кадровий потенціал організації містить у собі всіх працівників, як задіяних, так і не задіяних у виробничому процесі, до останніх належать, хто за рівнем освіти, досвіду й кваліфікації може виконувати ті або інші функції, але з різних причин не задіяний у виробничій системі або задіяний, але не у відповідності з його рівнем освіти і кваліфікації [6, с. 75]. Це узагальнена характеристика системи формування, розподілу й використання кадрів, до якої включаються як зайняті в суспільному виробництві, так і не зайняті наймані робітники, здатні працювати у відповідності до власних можливостей. Під інноваційним розвитком кадрового потенціалу організації розуміється його здатність істотно поліпшувати форми і методи управління її трудовими ресурсами при одночасному вдосконаленні програм і технологій взаємодії відділів організації, що враховує сучасні досягнення науково технічного прогресу та спрямовано на підвищення якості реалізації процесу реінжинірингу бізнес-процесів і проектів даної організації як у поточній, так і в довгостроковій перспективах [8, с. 7].

На рівні організації кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу цієї організації до реалізації програми її інноваційного розвитку. Чим вище готовність, тим менше фінансових, часових, технічних та інших зусиль потрібно організації, щоб реалізувати програму її інноваційного розвитку. У даному сенсі кадровий потенціал організації можна представити як сукупність трьох складових частин, що відособлені стосовно виконуваних функцій управління персоналом:

а) потенціал ведучих менеджерів (вони визначають стратегію розвитку і використання персоналу, потреби й перспективи вдосконалення організації, відповідно до чого розробляється програма інноваційного розвитку кадрового потенціалу співробітників);

б) потенціал кадрової служби, (кадрова служба втілює стратегію інноваційного розвитку персоналу, є безпосередньою складовою,

найважливішим елементом механізму його росту, а також забезпечує необхідні й достатні умови для практичного використання кадрового потенціалу організації);

в) потенціал апарату управління виробничим персоналом (основний виробничий персонал є головним об'єктом управління розвитком гнучкості кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах в умовах трансформації економіки організації у відповідності до сучасного ринку будь-якої галузі та господарського комплексу держави). Прогноз стану основного виробничого персоналу визначає набір дій з його росту. А контроль стану персоналу через заданий проміжок часу при здійсненні моніторингу дозволяє оцінити ефективність роботи всіх суб'єктів управління інтегральним показником зростання кадрового потенціалу організації. Кожен досліджений нами рівень системи менеджменту організації має свої особливості й компетенцію [13, с. 66].

Методи інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації базуються на принципах нормативно-правового регулювання та розробленні стандартів системи менеджменту, зокрема, кадровими ресурсами. При цьому систематизація принципів інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації дозволяє визначити умови формування ефективної системи управління персоналом, що враховує використання зовнішніх і внутрішніх стратегічних резервів організації [9, с. 44].

До принципів інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації віднесені наступні принципи: сталого організаційно – економічного розвитку; системної взаємодії із зовнішнім середовищем, що складається, у свою чергу, з макро– і мікросередовища; відповідальності й саморегулювання; комплексного використання сучасних інформаційних технологій; своєчасного й достатнього ресурсного забезпечення; соціальної захищеності, а також принцип одержання максимального ефекту від застосування інноваційних управлінських програм.

З огляду на великий міжнародний досвід, в основу змін при цьому повинна бути покладена вимога інтеграції функцій управління кадровим

потенціалом на рівні підприємств, що призведе до значного розширення обов'язків працівників структурних підрозділів, які забезпечують управління персоналом, і підвищення їхньої відповідальності та самостійності у вирішенні кадрових проблем ефективної організації [12, с. 55].

Дослідження закордонного досвіду управління розвитком трудових ресурсів з метою визначення можливостей його використання у вітчизняній практиці дозволяє стверджувати, що найбільш доцільним шляхом трансформації є американо-європейський підхід до управління персоналом. Його особливостями, на відміну від японських систем, є такі: наймання висококваліфікованої робочої сили на зовнішньому ринку праці з використанням сталої системи її відбору; організація безперервного навчання виробничого персоналу як у внутрішніх, так і у зовнішніх навчальних центрах; орієнтація на створення дієздатної системи розвитку менеджерів всіх ланок управління; систематичне виявлення проблем у трудових відносинах і залучення лінійних керівників до їхнього вирішення.

Найбільш істотні недоліки застосовуваних у сучасних умовах систем управління кадровим потенціалом полягають в ігноруванні саме тих функціональних підсистем, що значною мірою визначають конкурентоспроможність підприємств у ринковій економіці, а саме: діагностики, прогнозування, планування та маркетингу персоналу; управління трудовими відносинами й розвитком кадрів [3, с. 103].

Отже, для приведення систем управління кадровим потенціалом організації у стан, адекватний вимогам ринкової економіки, необхідно не кардинальне ламання організаційних структур управління організацій, а їхня трансформація з одночасним зсувом акцентів на користь зазначених функціональних підсистем. Для вирішення цього завдання потрібна розробка механізму розвитку кадрового потенціалу організацій, з одного боку, і якісне перетворення складу та функцій кадрових служб, з іншого. (додаток А2

Важливим критерієм професійного зростання кадрів мають бути кваліфікаційні вимоги до перепідготовки та підвищення кваліфікації

працівників, професійно - кваліфікаційний розвиток, що пов'язаний з навчанням та самоосвітою працівників, набуттям нових знань і нового досвіду. Тому необхідно створити систему, що дозволяє оптимально управляти кадровим потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» пропонує послуги з мобільного харчування. Підприємство знаходиться за адресою: м. Київ, Голосіївський район, вул. Антоновича, будинок 50.

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» включає послуги з надання харчування споживачам, незалежно від того, чи їх подають у спеціалізованих місцях громадського харчування або в ресторанах самообслуговування, чи їх споживають у приміщенні, забирають із собою або замовляють додому.

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» включає діяльність: ресторанів; кафе; ресторанів швидкого обслуговування; місць з наданням їжі для споживання за межами закладу; вагончиків з продажу морозива; пересувних вагончиків з продажу їжі; діяльність із приготування їжі в торговельних наметах; діяльність ресторанів і барів, пов'язану з доставкою їжі за умови залучення окремих одиниць.

Проаналізуємо ПП «ЦЕФЕЙ-2007», використовуючи звіт про фінансові результати (табл. В.1, додаток В). Визначимо, наскільки прибутковою є діяльність підприємства.

Отже, протягом останніх п'яти років, виручка від реалізації зростала (рис. 2.1.), окрім 2016 року, коли вона зменшилася на 6%, порівняно із 2015 роком. Найбільшого зростання вона досягла у 2017 році, коли збільшилася майже на 62% до 2 538 751 тис. грн.

За основними фінансово-економічними показниками можна стверджувати, що підприємство розвивається, адже чистий дохід зростає з кожним роком, у 2017 порівняно з 2013 роком відпускається продукції майже у 2 рази більше – на 98,7%. Чистий прибуток у 2017 році також значно зріс, що не може не свідчити про позитивний ефект діяльності підприємства.

Підприємство регулярно сплачує податкові платежі.

На відміну від виручки від реалізації, собівартість зростала протягом кожного року за останні 5 років з 2013 по 2017 рр. Найбільшого зростання вона досягла у 2016 році, коли зросла на 97%.

Отже, підприємство протягом останніх п'яти років мало чистий прибуток (рис. В.2.3, додаток В), незважаючи на те, що зростала собівартість, і, у 2015 та 2016 роках він зменшувався в порівнянні із попередніми роками. А у 2017 році чистий прибуток виріс на 226% і досяг 995 038 тис. грн.. У 2014 та 2015 завдяки операційним доходам, прибуток від операційної діяльності перевищив валовий прибуток. Отже, підприємство здійснює прибуткову діяльність.

Проаналізуємо діяльність підприємства за допомогою коефіцієнтного аналізу таких показників як: показники майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Використаємо для аналізу даного підприємства такий показник майнового стану як коефіцієнт зносу, оновлення та вибуття основних засобів (табл. В.2, додаток В):

Отже, так як еталоном коефіцієнту зносу основних засобів є показник менше 0,5, можна стверджувати, що підприємство має цілком прийнятний майновий стан, але через помітну тенденцію до збільшення зносу, необхідно надати Товариству рекомендації щодо оновлення основних засобів.

Аналіз ліквідності підприємства можна провести за допомогою таких показників як: коефіцієнти загальної, швидкої та абсолютної ліквідності (табл. В.3, додаток В):

Отже, підприємство є ліквідним, адже всі показники ліквідності мають задовільний стан, при чому протягом останніх п'яти років, ці показники покращились, і підприємство стало більш ліквідним.

Для аналізу фінансової стійкості використаємо такі показники: коефіцієнти автономії, фінансування, маневреності власного капіталу та забезпечення власними оборотними засобами (табл. В.4, додаток В):

Отже, показники фінансової стійкості ПП «ЦЕФЕЙ-2007» знаходяться на

задовільному рівні, хоча необхідно їх покращувати, щоб підприємство було більш стійким. Коефіцієнт автономії майже незмінний протягом останніх п'яти років, а, так як він має позитивне значення, близьке до еталонного, це є позитивним явищем. Така ж ситуація і з коефіцієнтом фінансування.

Показники маневреності власного капіталу та забезпечення власними оборотними засобами доцільно покращити.

Серед показників ділової активності оберемо такі для аналізу підприємства: коефіцієнти оборотності активів, кредиторської та дебіторської заборгованостей, оборотності матеріальних запасів, основних засобів та власного капіталу (табл. В.5, додаток В):

Отже, показники ділової активності є не надто високими, але такі значення коефіцієнтів оборотності пояснюється специфікою діяльності підприємства.

Щодо показників рентабельності, то використаємо для аналізу підприємства такі коефіцієнти: рентабельності активів, власного капіталу, продукції та діяльності (табл. В.6, додаток В):

Отже, серед показників рентабельності позитивне значення мають коефіцієнти рентабельності продукції та діяльності, а коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу потребують покращення.

2.2. Наявність і стан розвитку кадрового потенціалу на підприємстві

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» підпорядкована ключовій ідеї Великої Турботи про клієнтів, в основі якої п'ять цінностей: розуміти, бути найкращими, тримати слово, надихати, дарувати радість. На цій основі і цінностях компанія буде бачення втілення місії.

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» уважно прислухається до того, що споживачі і суспільство в цілому чекають від компанії. Вони прикладають всі зусилля до того, щоб відповідати цим очікуванням, які знайшли своє віддзеркалення в місії

і цінностях компанії. Ці поняття допомагають чітко сформулювати і пояснити всім те, до чого вони прагнуть, як вони досягають поставлених цілей і якими принципами керуються при виконанні наявних завдань [50]

Вся робота ПП «ЦЕФЕЙ-2007» направлена саме на те, щоб об'єднувати людей, допомогти їм зрозуміти один одного, бути ближче один до одного, вирішувати всі насущні питання особистого і ділового життя.

Підприємство пропонує необмежені можливості особистого і професійного розвитку в компанії, яка будує цифрову інфраструктуру і створює послуги, щоб сприяти економічному перетворенню України та її просуванню на шляху до процвітання.

Найкращим професіоналам підприємство пропонує конкурентоспроможні пакети винагород, стимулюючи і цікаву робочу атмосферу та корпоративну культуру, що винагороджує і творчу геніальність, і працелюбність. Енергійність, навички лідера, відкритість до нового, колективна праця, креативність, здатність пристосовуватися до нових умов [50].

Підприємство проводить активний кадровий потенціал, суть якої полягає в тому, що керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Можна виділити такі особливості кадрового потенціалу ПП «ЦЕФЕЙ-2007»:

- 98% штатних співробітників мають вищу освіту;
- притягуються кваліфіковані фахівці;
- всі нові співробітники проходять співбесіду, як з психологом, так і з провідними фахівцями того відділу в якому працюватиме співробітник;
- всі нові співробітники проходять випробувальний термін 3 місяці;
- використовується багаторівнева мотивація персоналу: оплата співробітника складається із ставки, результатів діяльності відділу, територіального управління, результатів діяльності підприємства в цілому, а

також з особових показників (задоволеність клієнта);

- проводяться корпоративні заходи;
- проводиться навчання персоналу на високому рівні;
- надаються пільгові путівки;
- медичне страхування;

Результати кадрового потенціалу - успішний і досвідчений топ - менеджмент і кваліфікований персонал на всіх рівнях.

Текучості кадрів практично немає, оскільки компанія зберігає свої позиції на високому рівні: заробітна платня достатньо висока і ємний соціальний пакет.

Одна з складових успіху підприємства на ринку – це чітка організаційна структура і грамотний розподіл обов'язків і функцій між співробітниками.

Управління персоналом є стратегічним питанням для керівництва ПП «ЦЕФЕЙ-2007». Згідно стратегії, прийнятої в підприємстві, високий професіоналізм персоналу – це гарантія успішної роботи підприємства на ринку.

Виділяють ще такі типи кадрового потенціалу, як закрита та відкрита. Дане товариство використовує відкритий кадровий потенціал, яка характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Підприємство орієнтована на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Кадрова стратегія належить до розряду функціональних, підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вона виходить з останньої, розвиває її та деталізує.

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» притаманна стратегія диференціації.

Стратегія диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими. Відповідна їй кадрова стратегія повинна орієнтуватися на фахівців вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації – наукових працівників,

дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагаються лідерські й підприємницькі здібності.

Процес кадрового планування ПП «ЦЕФЕЙ-2007» (рис.В.3 дод. В).

Виходячи з вище сказаного, бачимо що підприємство ефективно та стрімко розвивається, на що безперечно впливає організація кадрової політики, тому ми вважаємо, що слід дотримуватись такого процесу управління.

Для правильного орієнтиру у виборі стратегічних рішень управління персоналом потрібно відповісти на наступні питання. По-перше, за яким курсом повинні розвиватися кадри, щоб виконати загальну стратегію розвитку підприємства? А по-друге, які кроки потрібно зробити для того, щоб колектив зумів виконувати поставлені нові завдання?

Джерела залучення персоналу на ПП «ЦЕФЕЙ-2007» зображено у (табл. В.7, додаток В).

Підприємство використовує як видно з таблиці як внутрішні так зовнішні джерела залучення персоналу.

Управління кадровим потенціалом здійснюється сукупністю підрозділів, що спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, де фахівці одного профілю об'єднані в певні відділи, а саме: відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ логістики (склад і поставка товару). У кожному підрозділі є свій керівник: фінансовий директор – бухгалтерія, директор по маркетингу – маркетологи і т.п. Всі відділи взаємопов'язані між собою і підкоряються генеральному директору [50].

При розрахунку чисельності персоналу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» використовує метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб в персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Перевага цього методу - в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному і якісному вимірі.

Підприємство для забезпечення організації кадрами зазнає деяких втрат.

Група здійснює певні відрахування до Державного Пенсійного фонду

України за ставками, що діють протягом року, виходячи з нарахованої заробітної плати працівників. Ці відрахування відображаються як витрати в тому звітному періоді, до якого відноситься відповідна заробітна плата. Крім зазначених вище відрахувань, працівники Групи мають право на ювілейні виплати та виплати по закінченні трудової діяльності.

Відобразимо структуру та динаміку чисельності персоналу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» за 1-4 кв. 2017 року (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура та динаміка чисельності персоналу ПП «ЦЕФЕЙ-2007»
за 1-4 кв. 2017 року за кваліфікаційними групами

Назва кваліфікаційної групи	1 кв.		2 кв.		3 кв.		4 кв.		Відхилення 2 кв / 1 кв.		Відхилення 3 кв / 2 кв.		Відхилення 4 кв / 3 кв.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абс сол., осіб	відн., %	абс сол., осіб	відн., %	абс сол., осіб	відн., %
Спеціалісти вищої кваліфікації	11	8,46	12	8,76	13	9,15	14	9,58	1	9,09	1	8,33	1	7,7
Спеціалісти середньої кваліфікації	14	10,77	14	10,22	14	9,86	13	8,9	0	0,00	0	0,00	-1	-7,1
Спеціалісти-практики	2	1,54	2	1,46	1	0,70	2	1,4	0	0,00	-1	-50,00	1	100,0
Висококваліфіковані робітники	39	30,00	40	29,20	41	28,87	40	27,4	1	2,56	1	2,5	-1	2,4
Кваліфіковані робітники	40	30,77	43	31,39	50	35,21	52	35,6	3	7,50	7	16,28	2	4,0
Малокваліфіковані робітники	15	11,54	16	11,68	12	8,45	13	8,9	1	6,67	-4	-25,00	1	8,3
Некваліфіковані робітники	9	6,92	10	7,30	11	7,75	12	8,2	1	11,11	1	10,00	1	9,1
Разом	130	100,0	137	100,0	142	100,0	146	100,0	7	5,38	5	3,65	4	2,8

Джерело: складено автором на основі даних штатного розпису ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Ювілейні виплати здійснюються з нагоди річниці працівника, а виплати по закінченні трудової діяльності здійснюються єдине одноразово при виході на пенсію. Сума таких виплат залежить від трудового стажу і середнього рівня заробітної плати.

У ПП «ЦЕФЕЙ-2007» також практикують цілеспрямований підхід до побудови репутації роботодавця. Тут існує система стратегічного планування

на всіх рівнях бізнесу.

Це стосується і репутаційного менеджменту. Процес передбачає довгострокове і квартальне планування, щорічний репутаційний аудит та аналіз результатів. Питанням управління репутацією займається департамент з корпоративних зв'язків, який знаходиться в підпорядкуванні у президента підприємства. Частиною загальної програми з управління репутацією є програма по просуванню репутації нашої компанії як гідного роботодавця.

Затрати на персонал ПП «ЦЕФЕЙ-2007» у 2015-2017 рр. зображено у (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Затрати на використання кадрового потенціалу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» у 2015-2017 роках, тис.грн.

Показники	Роки						
	2015	2016	Відхилення, 2016/2015		2017	Відхилення, 2017/2016	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %,		абсолютне, тис. грн.	відносне, %,
Заробітна плата і відпускні, тис.грн	709737	609723	-100014	-14.09	508359	-101364	-16.62
Внески у соціальні фонди, тис.грн	15749	133782	-23709	-15.05	105962	-27820	-20.80
Медичне страхування, тис.грн	3790	25772	-12129	-32.00	13451	-12321	-47.81
Навчання персоналу, тис.грн	8243	14056	5813	70.52	8462	-5594	-39.80
Інші затрати на персонал, тис.грн	2187	3621	-18256	-83.45	7766	4145	114.47
Всього, тис.грн	935249	786954	-148295	-15.86	644000	-142954	-18.17

Джерело: складено автором на основі даних штатного розпису ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Програма передбачає щорічний аналіз зробленого, SWOT-аналіз напряму, якщо необхідно – коригування цілей, реалізацію запланованих дій, а в процесі виконання – регулярний моніторинг інформаційного простору.

Репутація працедавця, в першу чергу залежить від кадрової політики. У

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» збудовані системи практики розвитку, мотивації та роботи з персоналом. Багато уваги приділяється розвитку корпоративної культури, розуміння цінностей підприємства співробітниками. Усе це підкріплюється зовнішніми комунікаціями, які передбачають такі традиційні інструменти, як особисті зустрічі з журналістами, регулярні інтерв'ю та надання медіа коментарів, участь у конференціях. Крім того, практикуються і нестандартні методи, як, наприклад, екскурсії в офіс.

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» висуває головні вимоги до претендентів такі як: професіоналізм, знання і досвід у вибраній сфері. Наприклад, для інженера важливо мати якісні базові знання – без них не освоїти складні технології. Тому освіта – це перший найважливіший елемент. Крім професійних якостей, для підприємства важливі особові якості людини, а саме: націленість на результат і прагнення бути кращим, вміння тримати слово, здатність чути і розуміти клієнтів, колег, партнерів.

При прийомі на роботу у ПП «ЦЕФЕЙ-2007» у резюме звертається увага на те, як розвивалася кар'єра кандидата, яких професійних успіхів він вже досяг. Якщо у претендента вказані конкретні досягнення і результати, таке резюме не залишиться непоміченим. Ну а велика кількість загальних фраз і шаблонних формулювань завжди насторожує.

Особливо цінується доброзичливість, конструктивізм, конкретність. Підприємство насторожено ставиться до людини, яка негативно говорить про свого попереднього працедавця, або яка готова почати працювати в найкоротші терміни. Якщо кандидатів дійсно властиві відповідальність і серйозне ставлення до роботи, то як би він не прагнув приєднатися до команди, йому обов'язково буде потрібен час, щоб передати справи.

У ПП «ЦЕФЕЙ-2007» притримуються думки, що "відчути" кандидата можна, тільки створивши атмосферу, в якій він відчуватиме себе максимально природно, тому використовується такий метод, як стресове інтерв'ю. Будь-якій людині хочеться подобатися, тому більшість кандидатів прагнуть прикрасити дійсність. Ось тому часто використовуються проектні питання — вони

дозволяють отримати об'єктивнішу інформацію. Такі питання задаються в дуже швидкому темпі і не "в лоб": наприклад, не "Чому ви міняєте роботу?", а "Чому люди міняють роботу?".

Оплата праці молодого фахівця від зарплати досвідченого професіонала може відрізнятись в 2-2,5 рази.

У 2016 році 24 експерти call-центру, а це молоді фахівці, були переведені на різні, вищі посади всередині підприємства.

У ПП «ЦЕФЕЙ-2007» перед відкриттям вакансії на позицію керівника будь-якого рівня в будь-якому з підрозділів формується список необхідних компетенцій необхідних для виконання завдань, що стоять перед менеджером. Крім цього, оцінюється досвід кандидата, його освіту і кваліфікацію. Говорячи про керівників в області маркетингу, особливо звертається увага на здатність орієнтувати своїх підлеглих на генерування інноваційних ідей, що дозволяють підприємству залишатися лідером у високо конкурентному середовищі. Оскільки успіх бізнес залежить від конкретних людей, особливо ретельно відбираються кандидати за їх персональними якостями [50].

Претендент повинен пройти кілька етапів співбесіди. Первинне інтерв'ю проводиться менеджером з підбору персоналу. Потім резюме з рекомендаціями менеджера з підбору передається лінійному менеджеру. Друге інтерв'ю з кандидатом проводить лінійний менеджер. Результатів двох інтерв'ю та результатів тестування, якщо між ними немає ніяких протиріч, достатньо для того, щоб прийняти рішення про прийом на роботу. Якщо ж є сумніви, призначається додатковий інтерв'ю, або застосовуються інші методи оцінки кандидата [50].

Керівництво ПП «ЦЕФЕЙ-2007» чудово розуміє: лідерство підприємства створюється людьми. Тому багатокomпонентній програмі розвитку та навчання співробітників приділяється саме пильна увага. Програма розвитку управлінських і функціональних компетенцій, програма розвитку талантів (або програма розвитку кадрового потенціалу), широкий спектр інструментів розвитку - від навчання на робочому місці до аудиторних занять, власний центр

дистанційного навчання, команда внутрішніх тренерів – весь цей комплекс працює для того, щоб підтримувати професіоналізм команди ПП «ЦЕФЕЙ-2007» на найвищому рівні» [50].

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» надає своїм співробітникам можливості для професійного і кар'єрного зростання. Всі нові позиції в підприємстві аноншуються, перш за все, у внутрішніх конкурсах серед співробітників. У 2016 році просування по кар'єрних сходах отримав кожен 15-й працівник [50].

Для розвитку, керівництво ПП «ЦЕФЕЙ-2007» реалізує спеціальні програми по управлінню персоналом:

- проводить спеціальні програми по мотивації співробітників, тобто преміювання кращих;
- дає їм можливість швидко просуватися по кар'єрним сходам;
- постійно проводить майстер-класи по їх навчанню.

Також ПП «ЦЕФЕЙ-2007», активно сприяючи підвищенню кваліфікації своїх співробітників, оплачує відповідні семінари, тренінги, а також спеціальні програми розвитку; проводить конкурси бізнес-ідей із заохочувальними преміями і можливістю впровадження цих ідей на практиці.(додаток А3)

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників [22, с. 56].

Елементи корпоративної культури ПП «ЦЕФЕЙ-2007» відображено у (табл. 2.10).

Отже, кадрове планування відіграє важливу роль у формуванні кадрової політики. Серед джерел залучення персоналу найбільша перевага надається внутрішнім джерелам. Загалом ПП «ЦЕФЕЙ-2007» має налагоджену роботу всіх відділів.

Для аналізу використання робочого часу необхідно побудувати аналітичну таблицю.(табл. 2.11).

З табл. 2.11 можна зробити висновок про ефективне використання робочого часу на аналізованому підприємстві: коефіцієнт використання робочого часу коливається від 0,92 у 2 кварталі 2016 році до 0,98 – у першому.

Таблиця 2.10

Елементи корпоративної культури ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Назва елемента корпоративної культури	Характеристика елемента корпоративної культури
Власна історія	Власна історія про формування підприємства
Місія	Місія – це сенс існування організації. Задоволення потреб споживачів
Стратегічне бачення	Стратегічне бачення – це план діяльності компанії на довготермінову перспективу. Діяльність ПП «ЦЕФЕЙ-2007» підпорядкована ключовій ідеї Великої Турботи про клієнтів, в основі якої п'ять цінностей: розуміти, бути найкращими, тримати слово, надихати, дарувати радість.
Фірмовий стиль	Головними носіями фірмового стилю підприємства є такі: логотип, салоган, поліграфічна продукція (візитні картки), корпоративний сайт
Етичний кодекс	Кодекс корпоративної культури – це сукупність правил і норм поведінки, яких повинні дотримуватись працівники компанії
Традиції (корпоративні заходи)	Традиції – це події або свята, які притаманні підприємству, вони націлені на керівний склад працівників.

Джерело: складено автором на основі даних ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Таблиця 2.11

Результати аналізу використання робочого часу працівниками
ПП «ЦЕФЕЙ-2007» у 2017 році

Показники	Фактично				Питома вага у календарному фонді робочого часу, %			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Середньооблікова чисельність персоналу	132	140	144	147	-	-	-	-
Кількість відпрацьованих днів, всього	7 986	8 134	8 476	9 287	97,6	92,2	93,4	97,2
Неявки чол.-днів	198	686	979	632	2,4	7,8	10,8	6,6
Неявки з поважних причин, чол.-днів	117	556	911	274	1,4	6,3	10,0	2,9
Неявки з дозволу адміністрації, чол.-днів	81	130	68	358	1,0	1,5	0,8	3,7
Середня кількість відроблених днів одним працівником	60,5	58,1	58,9	63,2	-	-	-	-
Календарний фонд робочого часу	8184	8820	9072	9555	100	100	100	100
Коефіцієнт використання робочого часу	0,98	0,92	0,93	0,97	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі даних штатного розпису ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Аналізуючи даний показник та загальну кількість працівників на

підприємстві можна зробити висновок про те, що на даний момент на підприємстві не існує проблеми з надмірною чисельністю персоналу.

Однак необхідно використовувати резерви збільшення ефективності використання робочого часу, насамперед шляхом скорочення неявок на роботу.

Це дасть змогу підвищити в загальному підсумку як продуктивність праці співробітників, так і доходи підприємства.

На сьогоднішній день для удосконалення роботи з персоналом у ПП «ЦЕФЕЙ-2007» використовують методи фінансової і не фінансової мотивації.

Система оплати праці має дві складові: постійну (у вигляді зарплати та інших фіксованих виплат) та змінну (у вигляді щоквартальних і річних премій). Розмір гарантованої частини формується відповідно до тенденцій ринку. Для цього ПП «ЦЕФЕЙ-2007» щороку бере участь в оглядах заробітної плати провідних компаній, які представлені в Україні. Це дозволяє підтримувати рівень гарантованого доходу згідно з ринковим. При розрахунках змінної частини враховуються як індивідуальні результати роботи кожного співробітника, так і рівень досягнення цілей компанії в цілому. Щорічно в підприємстві проводиться оцінка ефективності діяльності кожного співробітника.

Крім того, в ПП «ЦЕФЕЙ-2007» існує система соціальних пільг, серед яких: програма медичного страхування, страхування від нещасного випадку, пенсійне накопичувальне страхування, цільова матеріальна допомога, службовий мобільний телефон, послуга «Мобільна сім'я» (спеціальний тарифний план для рідних і близьких), путівки Фонду соціального страхування, індивідуальний компенсаційний пакет.

Ось, наприклад, окрім зарплати і премій, кожен штатний співробітник отримує соціальний пакет, який включає медичну страховку, доплату до відпустки, пенсійне накопичувальне страхування, страхування від нещасного випадку, мобільні послуги для членів сім'ї. Співробітник підприємства має можливість отримати цільову матеріальну допомогу в особливих випадках, наприклад, ювілей, народження дитини, весілля, а також підтримку у разі

серйозної хвороби.

В компанії використовується багаторівнева мотивація персоналу: оплата співробітника складається із ставки, результатів діяльності відділу, територіального управління, результатів діяльності підприємства в цілому, а також з особових показників (задоволеність клієнта); проводяться корпоративні заходи; проводиться навчання персоналу на високому рівні; надаються пільгові путівки; медичне страхування [50]

Упродовж роботи в ПП «ЦЕФЕЙ-2007» була розроблена й впроваджена досконала система внутрішнього контролю якості обслуговування. Та найважливішою завжди була думка абонентів. Щоб надати можливість оцінювати рівень обслуговування клієнтів, ПП «ЦЕФЕЙ-2007» створив інтерактивну систему оцінки якості обслуговування. Кожен абонент, зателефонувавши за безкоштовним коротким номером 466*55, має можливість висловити власну думку щодо якості обслуговування в режимі IVR. Клієнт може виставити оцінки якості обслуговування фахівцями call-центру й якості обслуговування при відвідуванні центрів по всій Україні [50]

Підходи та принципи в галузі корпоративної соціальної відповідальності та управління кадровим персоналом ПП «ЦЕФЕЙ-2007» є незмінними. Вона на власному досвіді довела, що, розвиваючи бізнес шляхом сприяння розвитку суспільства, можна дійсно досягти успіху.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

3.1. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Проект розвитку кадрового потенціалу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» включає програми: навчання; підвищення кваліфікації; перекваліфікації; цільової підготовки. Проект складають менеджери по роботі з персоналом або відповідальний спеціаліст за навчання. До проектування іноді залучають керівників структурних підрозділів, які добре знайомі зі специфікою роботи і потребами працівників у підвищенні кваліфікації, цільової підготовки, перекваліфікації. Затвердження проекту проводиться за безпосередньої участі керівника організації. Контроль за виконанням проекту та плану доручають керівнику служби по роботі з персоналом.

На ПП «ЦЕФЕЙ-2007» кадровою службою розроблені і затвержені обов'язкові до виконання критерії добору персоналу. Відповідно до них проводиться поетапна процедура добору, що містить як обов'язкові для всіх етапів, так і специфічні для цієї професійної групи критерії. Поетапна процедура забезпечує мінімум помилок у доборі персоналу. На кожному ступені відсівається частина претендентів через невідповідність визначеним вимогам чи їх відмови від подальшого проходження процедур добору.

Розглянемо детальніше процес формування кадрової стратегії ПП «ЦЕФЕЙ-2007».

Відповідно до процесу, кожен претендент на вакантну посаду проходить складний процес професійного добору й оцінки (рис. 3.1).

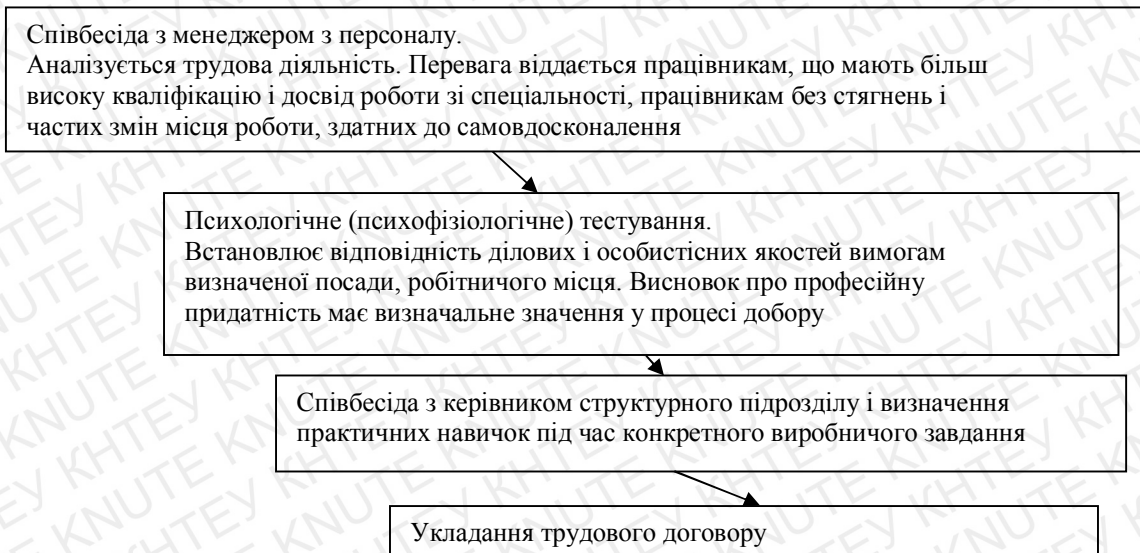


Рис. 3.1. Процес добору претендента на вакантне місце

Джерело: складено автором на основі даних штатного розпису ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

На ПП «ЦЕФЕЙ-2007» кадровою службою розроблені і затверджені обов'язкові до виконання критерії добору персоналу. Відповідно до них проводиться поетапна процедура добору, що містить як обов'язкові для всіх етапів, так і специфічні для цієї професійної групи критерії. Поетапна процедура забезпечує мінімум помилок у доборі персоналу. На кожному ступені відсівається частина претендентів через невідповідність визначеним вимогам чи їх відмови від подальшого проходження процедур добору.

Стратегія роботи кадрової служби підприємства передбачає не тільки підбір кваліфікованого персоналу, але й «вирощування кадрів» усередині товариства.

Кожне підприємство має свою програму управління кадровим потенціалом. У ПП «ЦЕФЕЙ-2007» використовують програму В.І. Маслова, яка має такі особливості (рис. 3.2).

У ПП «ЦЕФЕЙ-2007» у процесі оцінювання співробітника враховуються результати роботи підрозділу і підприємства в цілому. Співробітник, як би добре він не працював на своєму місці, не може отримати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїм завданням.

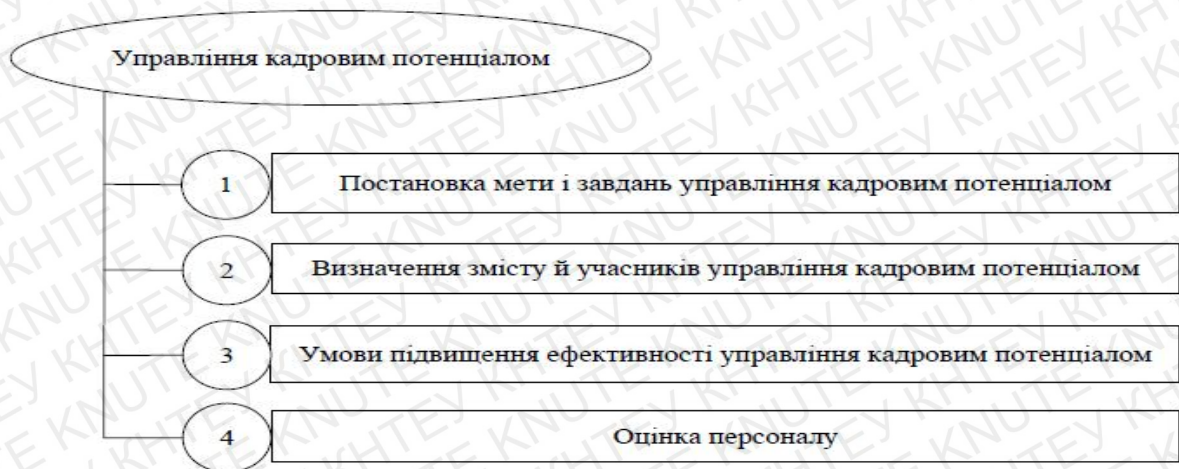


Рис. 3.2. Програма управління кадровим потенціалом в ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Джерело: складено автором на основі даних штатного розпису підприємства

При цьому останнім часом на ПП «ЦЕФЕЙ-2007» відбувається перегляд традиційних термінів оцінювання на користь періодів, що змінюються – завершення проекту або його стадії, перехід до нової структури і т.д.

Формування системи планування дає можливість підприємству ПП «ЦЕФЕЙ-2007» ефективно вирішувати його найважливіші проблеми:

- планування дозволяє підприємству реалізувати свою індивідуальність як в очах власних працівників, так і з точки зору його споживачів, партнерів тощо.
- постановка цілей визначає перспективу підприємства та дозволяє отримати критерії для оцінки її діяльності.
- досягнення поставлених цілей об'єднує всіх працівників та підрозділи підприємства, координує їхню діяльність.
- плани роблять підприємство більш підготовленим до різких та несподіваних змін, дозволяють завчасно визначити програму дій у випадку конкретних небезпек і з врахуванням можливостей, які існують.

Ціль підприємства 2018 року – стратегічна ринково-орієнтована компанія. Ринково орієнтованим є підприємство, що забезпечує переваги споживачів в умовах ринкової взаємодії, в умовах конкурентної боротьби. Ринковій орієнтації протиставляється однобічна орієнтація на зростання

виробництва, на обмеження ринку й досягнення особливого положення шляхом використання ієрархічних форм координації, на технологічне лідерство, на використання ефекту масштабу й зниження цін, мінімізація оподаткування.

Метою діяльності 2018 року є перетворення непрацюючого активу в працюючий.

Стратегія підвищення кадрового потенціалу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» заснована на побудові методик безперервної освіти. Персонал підприємства, що проходить систематичну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, здатний вирішувати найскладніші завдання, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Управління навчанням персоналу спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності та економічної стабільності. В залежності від діючих змін в ринковій структурі, фахівці по роботі з персоналом спільно з лінійними керівниками проводять розробку плану і проектують професійне навчання, що в свою чергу сприяє підвищенню рівня компетенції працівників.

Для забезпечення стабільного прибутку підприємству необхідне:

- 1.підвищення контрольованої частки ринку;
- 2.передбачення вимог споживача;
- 3.випуск продукції більше високої якості;
- 4.встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції й забезпечення високого рівня рентабельності; підтримка репутації фірми.

В цілому завдання стратегічного планування зводяться до наступного:

1. Планування зростання прибутку.
2. Планування витрат підприємства, і, як наслідок, їх зменшення.
3. Збільшення частки ринку, збільшення частки продажу.
4. Поліпшення соціальної політики фірми.

Розробка специфічних цілей в рамках загальних цілей по основних видах діяльності в кожному функціональному підрозділі фірми й виражаються в кількісних й якісних показниках (рентабельність, норма прибутку).

При досягненні цілей підприємство зіштовхнується з такими

перешкодами (відхилення від орієнтації на вимоги ринку):

- відсутність на підприємстві вираженої системи цінностей, що може бути пов'язане із протиборством різних точок зору або відсутністю у керівництва підприємства бачення майбутнього;

- домінування технологічної орієнтації, коли передбачається, що технологічні інновації й перевага підприємства автоматично забезпечують йому переваги на ринку;

- виробнича орієнтація, коли підприємство зосереджене лише на певному продукті й виробничому процесі, бачить сенс діяльності в нарощуванні випуску продукції, забезпеченні її якості, використання ефекту масштабу з метою зниження витрат і ціни;

- збутова орієнтація, коли домінує прагнення всіма можливими методами реалізувати вироблений продукт;

- орієнтація на вибудовування ієрархічних механізмів координації, завоювання стійкого положення, привілеювання позицій шляхом обмеження ринку (вертикальна інтеграція, лобізм і т.д.).

Для покращення підприємством фінансового становища в різних напрямках також запропоновано провести наступні заходи:

1. Підвищення рівня якості продукції як необхідної умови ринку та конкурентоспроможності, за рахунок:

- Заміни обладнання на нове автоматизоване, що також дозволить розширити виробничі можливості і дасть змогу задовольнити потреби ринку в період підвищеного попиту (жовтень, листопад, грудень, березень і квітень).

- Створення строгої системи контролю якості – удосконалення наявної системи, підвищення кваліфікації персоналу, використання міжнародних стандартів якості.

- використання якісної сировини – пошук нових постачальників, створення нового рівня взаємовідносин з постачальниками.

2. Залучення додаткових коштів на розвиток підприємства за рахунок:

- додаткових вкладень засновників. Переконливим аргументом для

вкладення додаткових коштів буде виробництво печива-сендвіч.

- залучення інвестицій. Зважаючи на минулі політичні події, інтерес до України в світі поживавився, тому можна сподіватись на збільшення потоку інвестицій. Для їх залучення необхідно розробити детальну програму розвитку підприємства (бізнес-план) з акцентом на перспективні напрямки діяльності (виробництво печива з наповнювачами, печива-сендвіч, вафель).

- зменшення витрат. Наприклад, за рахунок використання аутсорсингу, заміни старого обладнання, оскільки на підтримку його працездатного стану витрачається більше коштів, ніж на нове.

- Кредиту банку. За умови, якщо ризик не отримати бажаний прибуток складає менше 50 % і враховані зовнішні та внутрішні фактори, що можуть негативно вплинути на нього.

- створення резервного капіталу. Для цього отриманий прибуток або його частину, необхідно спрямувати не на виплату дивідендів, а на резервний капітал.

Вважаємо, що найбільш прийнятною є стратегія різкої зміни курсу. Вона передбачає збільшення кількості аналітичного персоналу. Мається на увазі, що підприємству доцільно збільшити резерв і наявний персонал за допомогою підвищення аналітичних можливостей та професійних навичок. Це можливо досягнути за допомогою зміни вимог при підборі персоналу, для прикладу більш детально прописати вимоги до кандидатів, які розглядаються на певні посади. Щодо вже наявного персоналу, то підприємству доцільно розглянути можливість проведення постійного моніторингу кваліфікацій працівників та її постійного удосконалення. Для цього доцільно направляти персонал на курси підвищення кваліфікації, а також перекваліфікації, оскільки є персонал, який прагне до нових знань та розвитку.

Формувати кадрове забезпечення необхідно з урахуванням об'єднання професійно-кваліфікаційних вимог з особливостями кадрової політики для кожного типу стратегії. Отже, розглянемо основні види роботи з кадрами, в залежності від обраної стратегії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика кадрової роботи ПП «ЦЕФЕЙ-2007» в залежності від типу стратегії

№ пор	Тип стратегії	Характеристика роботи з кадрами управління
1	Динамічного росту	Розширення зони обслуговування вже наявного персоналу, або набір фахівців з передбачуваного профілю розширення діяльності
2	Різкої зміни курсу	Збільшення кількісного складу персоналу аналітичного сектора, підбір фахівців за напрямками перспективної діяльності підприємства і скорочення або перепідготовка вивільнених працівників попередніх напрямків діяльності підприємства.
3	Ліквідації	Скорочення чисельності вивільнених по напрямках працівників, тимчасове збереження і посилення стимулювання відділу збуту для ліквідації залишків на складах.

До позитивних сторін перекваліфікації кадрів також варто віднести те, що персонал який більш як 3 роки працює, виконує одні і ті ж завдання, прагне змін та кращих умов праці в напрямку заробітної плати. Саме тому, щоб зупинити неконтрольовану інтенсифікації плинності кадрів, необхідно оцінювати потенціал кожного працівника та працювати в напрямку його розвитку. Така зміна курсу дасть змогу удосконалити кадрову політику на підприємстві а створить умови розвитку в майбутньому, оскільки значна плинність персоналу негативно впливає на рентабельність підприємства. Зокрема це проявляється через необхідність постійного навчання нових працівників, а відповідно і виокремлення частини коштів підприємства. Також на підприємстві постійно проводять анкетування для визначення найбільш проблематичних ділянок кадрової політики.

Крім того, важливою вимогою, якої необхідно дотримуватись при формуванні кадрового забезпечення, але не враховується в теперішній час, є створення сприятливих соціально-психологічних умов співпраці трудового колективу. Тобто, при формуванні критеріїв оцінки персоналу варто враховувати властивості, необхідні співробітнику не тільки з позиції професіоналізму, але й комунікабельності, ціннісної орієнтації, творчої активності [7].

Проаналізуємо фактори, які, на думку співробітників ПП «ЦЕФЕЙ-2007», найбільшою мірою впливають на продуктивність праці, соціальну активність персоналу (табл. 3.2), а також ступінь його залучення до процесу розроблення стратегії підприємства та ознайомлення з результатами її практичного втілення (рис. 3.3).

Для того аби отримати представлені на рисунку 3.3 результати, працівникам підприємства було запропоноване анонімне анкетування з переліком питань, що стосуються їх залученості в роботі підприємства.

Таблиця 3.2

Фактори впливу на результативність праці ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

№ пор	Позитивні	Частка, %	Негативні	Частка, %
1	Своєчасна виплата заробітної платні	48,8	Затримка заробітної платні	59,1
2	Довіра керівника та повага колективу	33,1	Марність виконуємої роботи	21,9
3	Важливість роботи	18,9	Низький рівень заробітної плати	5,7
4	Мікроклімат в колективі	10	Відсутність усіляких заохочень	4,5

Результати опитування представлено у вигляді відсотків відповідей на три питання: «Чи приймаєте Ви участь у розробці стратегії підприємства», «Чи ознайомлені Ви зі стратегією розвитку підприємства», «Чи поінформовані Ви про результати втілення стратегічних планів». Як бачимо з даних рисунка 3.3 участь у розвитку компанії її працівників досить низька, а отже кадрова політика підприємства потребує суттєвого удосконалення.

За результатами дослідження з табл. 3.2 та рис. 3.3 можна зробити висновок, що на досліджуваному підприємстві не використовується в достатньому обсязі трудовий потенціал колективу, наявний мотиваційний механізм не відповідає сучасним соціально-економічним умовам, так як на роботу персоналу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» впливає достатня кількість негативних факторів та високий процент відповідей «ні» в участі розробленої кадрової стратегії.

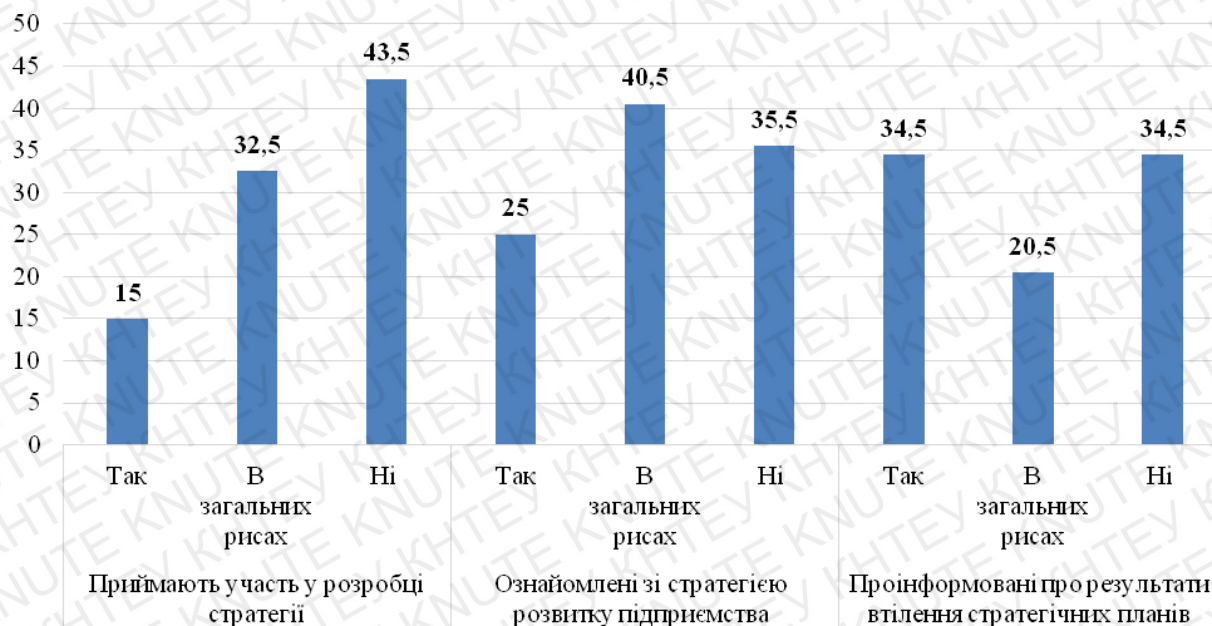


Рис. 3.3. Участь персоналу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» в розробленні кадрової стратегії

Управляючи людським потенціалом свого бізнесу, керівники ПП «ЦЕФЕЙ-2007» часто концентрують увагу на одному-двох складових і випускають з уваги останні [9].

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» реорганізує свою структуру, щоб звільнити управлінців від бюрократичної роботи і дати більше простору їх підприємницької активності, але при цьому забуває перебудувати систему навчання або заохочення. Коли шуканий дух підприємництва не прокидається, керівники нерідко приходять в замішання, не розуміючи, чому прийняті заходи не дали результатів. Це свідчить про те, що не можна замикатися лише в одній області. Необхідна перспективна стратегія, націлена на взаємодію всіх складових.

Якщо ПП «ЦЕФЕЙ-2007» потрібна організація, яка дійсно цінує якість і клієнта, вона повинна не лише переучити персонал, але і переглянути організаційну структуру, системи спілкування, оцінки і заохочення.

Для того, щоб покращити результати кадрової роботи підприємства ПП «ЦЕФЕЙ-2007» приведемо простий, але дуже ефективний план розробки кадрової стратегії. У ньому були використані широко відомі і нескладні

стратегічні моделі, які допоможуть оцінити наявні і потенційні людські ресурси. Головне правильно сформулювати питання для обговорення і зосередитися на тому, щоб майбутні програми управління персоналом відповідали загальній стратегії підприємства [30].

Умовно розробку кадрової стратегії ПП «ЦЕФЕЙ-2007» можна поділити на сім кроків і у кожному з них бажана активна участь керівників вищої ланки. Це гарантує дотримання балансу між кадровими менеджерами-практиками і стратегами компанії, настільки необхідного для здобуття ефективних результатів.

Звичайно, якщо ПП «ЦЕФЕЙ-2007» вважає за краще обговорювати кожне питання окремо, описані нижче дії повинні стати частиною загального процесу планування:

1. Перший крок:

Зрозуміти стратегію бізнесу ПП «ЦЕФЕЙ-2007». Проаналізувати інформацію про персонал підприємства і його кваліфікації.

Чітко виділити основні рушійні сили бізнесу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» наприклад: технологія, збут, витрати, новинки, розвиток ринку.

Що чекає досліджувану компанію в майбутньому? Зростання, збільшення об'єму витрат, нові конкуренти? Яка роль персоналу у вирішенні нових завдань?

Який вплив роблять ці чинники на персонал ПП «ЦЕФЕЙ-2007»?

Які навички знадобляться для реалізації нової стратегії?

У чому полягає фундаментальний вклад персоналу товариства у фінансові результати підприємства?

Якщо для підприємства важлива розробка нових товарів і послуг, що необхідне для розвитку відповідних навичок у співробітників?

Якщо ПП «ЦЕФЕЙ-2007» важливіші технології, як слід побудувати процес управління технологіями? Як підвищити кваліфікацію співробітників?

2. Другий крок:

1. Сформулювати місію компанії або заяву про наміри стосовно людської

складової вашого бізнесу.

2. Поясніть, як компанія збирається зацікавити персонал, яку систему цінностей вона пропонує.

3. За прикладом інших підприємств, при складанні плану стратегії потрібно врахувати «людський чинник».

3. Третій крок:

- Провести просту, але вичерпну оцінку організації. При цьому можна використати swot-аналіз ПП «ЦЕФЕЙ-2007» (Strengths — сильні сторони, Weaknesses — слабкі сторони, Opportunities — сприятливі можливості, Threats — небезпеки). Це нескладний, але ефективний метод. Обов'язково потрібно перевірити вірність висновків, зроблених на основі swot-аналізу. Наприклад, чи дійсно в підприємства налагоджено ціноутворення і дистрибуцію? [44].

- Потрібно сконцентруватись на сильних і слабких сторонах персоналу підприємства. Розглянути наявні проблеми з кваліфікацією і потенційними можливостями працівників. Проаналізувати знання в наступних сферах:

- керівництво проектом; інформаційні технології і MIS; фінанси, маркетинг; продажі; дослідження і розробки; виробництво; дистрибуція; ліцензії; юридичні питання.

- провести ретельне дослідження зовнішнього оточення бізнесу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» і ринкової ситуації. Чітко виділити сприятливі можливості і небезпеки, що відносяться до персоналу. Який вплив вони чинять на діяльність підприємства? Чи відчуватиметься брак кваліфікованих працівників? Як в цілому впливає поява нових технологій на рівень зайнятості?

- потім на основі цього аналізу треба оцінити потенціал відділу кадрів підприємства. Провести swot-аналіз цього підрозділу: детально розглянути поточні напрями його діяльності, якість роботи і компетентність співробітників ПП «ЦЕФЕЙ-2007». У яких сферах можна відзначити їх заслуги:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- найм нових співробітників;
- схеми заохочення нових розробок;

- стосунки співробітників і репутація підприємства;
- послуги, що надаються; розрахунок заробітної плати і адміністрування.

4. Четвертий крок:

Після детального аналізу персоналу і діяльності відділу кадрів можна провести cops-аналіз [43]: Culture – культура; Organization – організація; People – люди; Systems – системи управління персоналом.

Проаналізувати: наявне положення справ, бажане положення справ.

Кінцева мета розробки кадрової стратегії ПП «ЦЕФЕЙ-2007» полягає в тому, щоб поставлені цілі не перечили один одному в рамках загального бізнес-плану. Крім того, треба стежити за тим, щоб основні функції відділу кадрів доповнювали один одного, наприклад, системи заробітної плати і заохочення повинні складати єдине ціле з планами вчення і розвитку кар'єри. Дуже мало користі у навчанні людей, якщо потім їх чекає розчарування, коли вони виявлять, що підприємство не здатне забезпечити їм службове зростання і розвиток [45].

Відповідь на ці питання і складає сутність реалізації кадрової стратегії. Саме в такий момент стратегія стає управлінським інструментом, життєво необхідним і вкрай важливим.

Однією із задач розвитку кадрового потенціалу ПП «ЦЕФЕЙ-2007» має стати організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві та при продажу, вдосконалити систему планування кадрів та ввести ефективну систему управління персоналом підприємства для того, щоб зменшити плинність кадрів. Підприємство з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати програми по удосконаленню умов праці.

Загальна вартість запланованих заходів становить 71 000 грн. Для підприємства це не є велика сума витрат.

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням

думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Таблиця 3.3

Заходи ПП «ЦЕФЕЙ-2007» щодо розвитку якості кадрового потенціалу

Назва заходу	Термін виконання	Виконавці	Вартість заходу, грн
Організація та проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво	250? 12 = 3000
Організація та проведення семінарів-тренінгів з питань розвитку колективу підприємства	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво	350? 12 = 4200
Проведення підготовки кадрів з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку підприємства	Протягом року	Відділ кадрів	5000 за цілий рік
Розважально-масові заходи в місцях поза межею підприємства	2 рази на рік	Відділ кадрів, відділ маркетингу	2? 4000 = 8000
Розробка та видання методично-інформаційної літератури (буклетів) щодо тренінгів та семінарів з підвищення кваліфікації персоналу	Протягом року	Відділ маркетингу	12000 за рік
Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Відділ кадрів	7800 за рік
Розробка та затвердження в установленому порядку підвищення кваліфікації фахівців по організації порядку програм	Протягом року	Відділ кадрів	17000 за рік
Розробка та впровадження Програми підготовки спеціалістів керівних структур	Червень-липень 2014 р.	Відділ кадрів, керівник підприємства	2? 5000 = 10000
Робота по наданню консультацій	Протягом року	Відділ кадрів	4000 за рік
Всього за рік			71 000 грн

Також на ПП «ЦЕФЕЙ-2007» доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність підприємств, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього. Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому

значно складніше оцінити їх результати діяльності. Проводити атестацію може саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Для оцінки складності виконуваних функцій працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

Окрім опитування працівників також було проведено анкетування керівників, які мали змогу висловити думку щодо роботи їхніх підлеглих. Результати даного опитування представлені на (рис. 3.4).

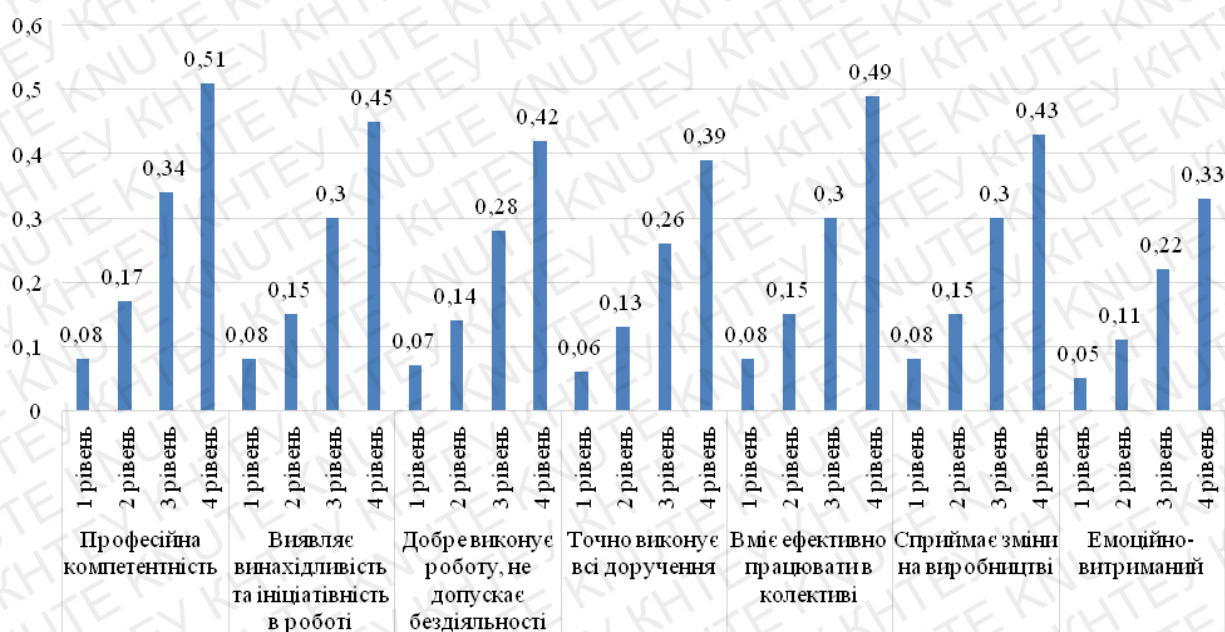


Рис. 3.4. Оцінка ділових якостей працівників ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Відповідно результати представлено у відсотковому співвідношенні до усіх працівників підприємства на 4 рівнях: 1 рівень – найнижчий, 4 рівень – найвищий.

Отримані результати свідчать про те, що керівники досить високо оцінюють своїх працівників, зокрема 51 % працівників професійно компетентні, 45 % виявляють винахідливість, 49 % ефективно працюють в колективі, 43 % працівників добре сприймають зміни, які відбуваються на

підприємстві.

Оцінка праці працівників, на нашу думку, має включати такі етапи: визначення головних обов'язків працівника; іконкретизація цих функцій у певних економічних показниках; встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності; встановлення мінімальних і максимальних "стандартів використання" для кожного показника; співвідношення досягнутих результатів із прийнятими "стандартами використання" і визначення оціночного балу; визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

У поданій нижче таблиці наведений рекомендований перелік можливих характеристик для оцінки ділових якостей робітника.

Кожна оцінка ділових якостей має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький – 0,5, середній – 1, вище середнього – 2, високий – 3 бали. Оцінка від 0,5 до 3 балів встановлюється робітникові за кожною з ознак з врахуванням її питомого значення.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей (Д)) визначається підсумком оцінок рівнів ознак з врахуванням їх питомої значимості.

Оцінка результатів праці робітників враховує кількісні та якісні параметри робіт, що виконуються, а також їхню ритмічність. Згідно з методичними рекомендаціями, ознаками та ціною прийнято наступні бальні оцінки.

Досить високі результати були отримані стосовно оцінки результатів праці працівників підприємства (рис. 3.5).

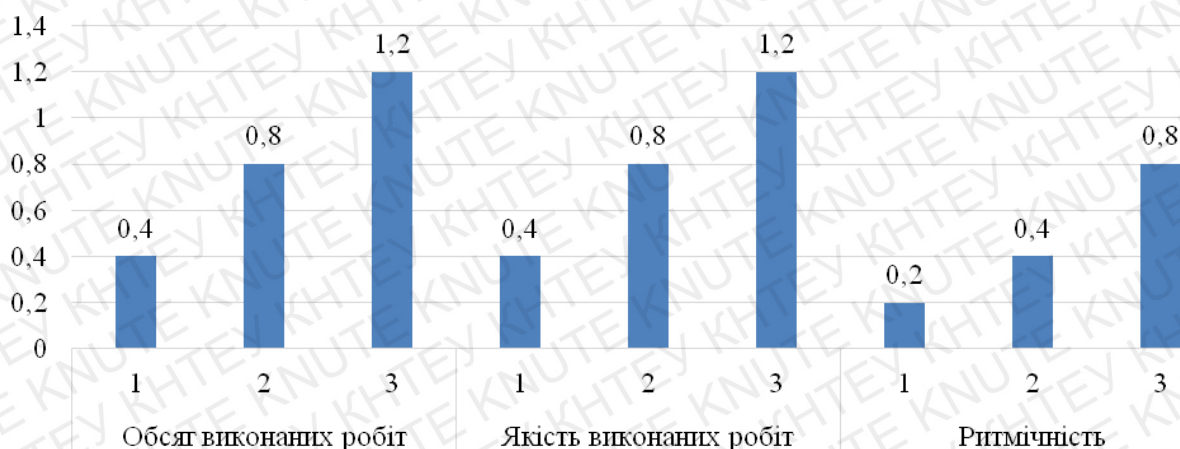


Рис. 3.5. Оцінка результатів праці працівників

Використовуючи в сукупності одержані результати за всіма напрямками, можна здійснити комплексну оцінку працівника та його роботи. Результати оцінки повинні враховуватись у процесі переміщення кадрів. Тут необхідно дотримуватись відповідності результатів оцінок відносно підвищення чи пониження працівників на посаді, кваліфікаційному розряді, а також з врахуванням їх інтересів, здібностей і можливостей.

70 % працівників підприємства мають 1 та 2 рівень оцінки. Також підприємство, а саме відділ кадрів, немає розробленого зразка для проведення співбесід з можливими претендентами на ту чи іншу посаду. Пропонуємо ввести такий обов'язковий перелік питань для виявлення якостей працівника при співбесіді.

Необхідно ввести більш сучасний підхід до ведення кадрової документації на підприємстві. Необхідно вести облік працівників в електронному вигляді, а також розробити на кожного працівника посадову інструкцію. Це дасть змогу більш краще орієнтуватися відділу кадрів в кадровому стані справ підприємства.

Також необхідне постійне вдосконалення своїх навичок та вмінь безпосередньо самим керівником відділу кадрів та його підлеглими. Для цього необхідно направляти їх на спеціальні семінари та тренінги. З кожним роком відбуваються зміни в економіці та трудовому законодавстві України і система управління персоналом постійно удосконалюється відповідно до зарубіжного досвіду, тому керівник відділу кадрів повинен бути в курсі всіх змін для того, щоб правильно виконувати весь цикл робіт з персоналом підприємства.

Запропоновані заходи дозволять ліквідувати недоліки в системі управління персоналом, дадуть змогу підвищити використання трудового потенціалу.

3.2. Ефективність запропонованих заходів

з розвитку кадрового потенціалу підприємства

На наступному етапі роботи виникає необхідність розрахунку інвестиційної привабливості запропонованих заходів з розвитку кадрового потенціалу.

Для оцінки ефективності інвестиційних проектів, як правило, застосовуються стандартні методи розрахунку: чистої приведеної (дисконтованої) вартості - NPV (net present value) та терміну окупності - PP (payback period). Названі показники обчислюються на основі плану грошового потоку інвестиційного проекту.

Очевидно, що будь-який інвестиційний процес пов'язаний з ризиком. У зв'язку з цим при прийнятті рішень про фінансування проекту необхідно враховувати фактор часу, тобто оцінювати витрати, виторг, прибуток і т.д. від реалізації того чи іншого проекту з урахуванням часових змін.

Найбільш надійним і часто використовуваним є метод чистої приведеної вартості (NPV). Він показує різницю між сумою всіх дисконтованих грошових потоків і початковими інвестиціями. Згідно теорії, проект приймається, якщо значення NPV позитивне, і відкидається, якщо NPV негативне. Для розрахунку NPV використовується формула 3.1.

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - Inv, \quad (3.1)$$

де, NCF_i – чистий грошовий потік для i -го періоду;

Inv – початкові інвестиції;

r – ставка дисконтування.

Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності інвестиційного проекту надано в табл. 3.4. Дані в таблиці 3.4 базуються на фінансово-економічних показниках діяльності підприємства, які представлено в 2 розділі дослідження.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для оцінки ефективності кадрової стратегії

Показники	Значення
Ставка дисконтування, %	14
Вартість, тис.грн.	71
Надходження від реалізації проекту (чистий дохід), тис.грн.	
1-й рік	200
2-й рік	400
3-й рік	750
Поточні витрати на реалізацію проекту, тис.грн.	
1-й рік	100
2-й рік	200
3-й рік	310

Щорічна сума амортизаційних відрахувань (АВ) визначається за формулою.

Таблиця 3.5

Розрахунок планових показників при реалізації інвестиційного проекту

#№	Показник	Проектні значення за роками		
		1-й рік	2-й рік	3-й рік
1	Чистий дохід від реалізації проекту (без ПДВ), тис. грн.	200	400	750
2	Витрати на реалізацію проекту, тис. грн.	100	200	310
3	Прибуток від реалізації, тис. грн.(р.1 – р.2)	100	200	440
4	Податок на прибуток, тис. грн.	18	36	79,2
5	Чистий прибуток, тис. грн.(р.3 – р.4)	82	164	360,8
6	Амортизація, тис. грн.	134,9	134,9	134,9
7	Грошовий потік, (р.5 + р.6), тис. грн	216,9	298,9	495,7
8	Загальна сума грошового потоку за три роки тис. грн.	1011,5		

Ставка податку на прибуток – 18 %.

Метод чистої теперішньої вартості (NPV) – дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, а саме, кінцевий ефект в абсолютній сумі. Він ґрунтується на зіставленні дисконтованих грошових потоків з інвестиціями і розраховується за формулою:

Інвестиції не дисконтуються, якщо вносяться одноразово на початку проекту:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_0 \quad (3.2)$$

де CF_t – грошові надходження в році t , що будуть отримані завдяки інвестиціям у проєкті;

d – ставка дисконту; n – тривалість проєкту (років);

I_0 – початкові інвестиції; висновки про ступінь ефективності вкладення засобів у даний проєкт говорить отримана величина NPV.

Якщо:

$NPV > 0$, то проєкт варто прийняти;

$NPV < 0$, то проєкт варто відхилити;

$NPV = 0$, то проєкт ні прибутковий, ні збитковий. У випадку реалізації такого проєкту добробут власників підприємства не зміниться, проте обсяги виробництва зростуть. Часто збільшення виробничого потенціалу підприємства оцінюється позитивно, проєкт, проте можна застосовувати.

Вихідні дані для розрахунку чистої теперішньої вартості в табл. 3.7.

Для дисконтування сум грошового потоку інвестиційного проєкту використаємо ставку відсотку у розмірі 14 %.

Проводимо дисконтування грошових потоків, знаходимо суми теперішньої вартості, помноживши за кожний рік суму грошового потоку на відповідний дисконтний множник. Результати дисконтування грошового потоку наведені в (табл. 3.6).

Інвестиційний проєкт, по якому показник NPV є від'ємною величиною або дорівнює нулю, має бути відхилений, так як він не принесе інвестору додатковий прибуток на вкладений капітал. В нашому випадку, інвестиційний проєкт можна визначити ефективним при ставці дисконтування 14 %.

Таблиця 3.6

Вихідні дані інвестиційного проєкту, які необхідні для розрахунку показника чистої теперішньої вартості

Показники	Значення показника
1. Обсяг коштів, які інвестуються, тис. грн.	71

2. Період експлуатації інвестиційного проекту, роки	3
3. Сума грошового потоку всього, тис. грн., в т.ч.:	1011,5
1-й рік	216,9
2-й рік	298,9
3-й рік	495,7

Таблиця 3.7

Розрахунок теперішньої вартості грошових потоків інвестиційного проекту

Роки	Сума грошового потоку, тис. грн.	Ставка 14%	
		Коефіцієнт дисконтування (дисконтний множник)	Теперішня вартість, тис. грн
1-й рік	216,9	0,877	190,22
2-й рік	298,9	0,769	229,85
3-й рік	495,7	0, 675	334,598
Всього	1011,5		754, 67

$$NPV(14\%) = 754, 67 - 71 = 683, 67 \text{ тис.грн.}$$

Отже, при певній сумі інвестиційних засобів, ми отримаємо NPV при ставці відсотка 14% у розмірі 683, 67 тис. грн..

Інвестиційний проект, по якому показник NPV є від'ємною величиною або дорівнює нулю, має бути відхилений, так як він не принесе інвестору додатковий прибуток на вкладений капітал. В нашому випадку, інвестиційний проект можна визначити ефективним при ставці дисконтування 14 %.

Нам необхідно знайти таке значення IRR, при якому $NPV = 0$. Розрахунки представлені в (табл. 3.8).

IRR виступає бар'єрною ставкою, при залученні інвестицій. Якщо ціна інвестиції перевищує IRR, то проект не можна виконувати, тому він буде збитковий. І навпаки, якщо вартість інвестицій буде $<IRR$, то інвестиційний проект буде прибутковий і його можна реалізувати.

Таблиця 3.8

Визначення NPV при двох дисконтних ставках

Роки	Грошовий потік, тис. грн.	При IRR =			
		14%		21%	
		Коефіцієнт	Теперішня	Коефіцієнт	Теперішня

		дисконтування при 14%	вартість, тис. грн.	дисконтування при 21%	вартість, тис. грн.
1-й	216,9	0,877	190,22	0,826	179,2
2-й	298,9	0,769	229,85	0,683	204,2
3-й	495,7	0,675	334,598	0,564	279,6
Всього	1011,5		754,67		663
	Інвестиції	X	71	X	71
	NPV	X	+54,67	X	-47

Отже, внутрішня норма прибутковості знаходиться в таких межах:

$$14\% < IRR < 21\%$$

При ставці 21 % NPV = -47. Тобто, проект приймати недоцільно.

Гранична величина ставки дисконту (IRR) розраховується за формулою:

$$IRR = r_1 + \left[\frac{NPV_1}{NPV_1 - (-NPV_2)} \right] \times (r_2 - r_1)$$

де r_1 – ставка, при якій отримано позитивне значення;

r_2 – ставка, при якій отримано негативне значення;

NPV1 – позитивне значення NPV;

NPV2 – негативне значення NPV.

$$IRR = 14 + \left[\frac{144,7}{144,7 - (-47)} \right] \times (21 - 14) = 19,28\%$$

Отже, при перевищенні ставки 19,28 % проект переходить у зону збитковості.

IRR виступає бар'єрною ставкою, при залученні інвестицій. Якщо ціна інвестиції перевищує IRR, то проект не можна виконувати, тому він буде збитковий. І навпаки, якщо вартість інвестицій буде <IRR, то інвестиційний проект буде прибутковий і його можна реалізувати.

Наступним показником, який ми розрахуємо буде дисконтований термін окупності. Термін окупності (DPP) – це період часу, необхідний, для повного відшкодування початкових інвестицій за рахунок чистих грошових надходжень від її використання.

Дисконтований строк окупності інвестицій розраховується за формулою:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t}} (n)$$

Де CF_t – грошові надходження в році t , що отримані завдяки інвестиціям у проект;

d – темп приросту – ставка – банківська відсоткова ставка, дисконтна ставка;

n – кількість років проекту;

I_0 – інвестиції не дисконтуються, якщо отримані в перший рік реалізації проекту

Отже,

$$DPP = 683,67 / 754,67 (з) = 0,18$$

Термін окупності проекту становить 0,18 року, проект вигідний для виконання, тому що світовий банк встановив для України, максимальний термін окупності 5 років. За цим показником, проект можна реалізовувати.

Таким чином, запропоновані заходи, щодо формування кадрового потенціалу, запропоновані ПП «ЦЕФЕЙ-2007» можна вважати доцільними.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Провівши дослідження, можемо зробити наступні висновки:

1. Стратегією управління кадровим потенціалом підприємства є визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його удосконалення, а також задоволення потреб працівників і досягнення цілей підприємства

2. Формування кадрового потенціалу підприємства як складової стратегічної системи має містити такі процеси: комплектування ядра колективу, що здатен постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства; створення умов, що сприяють адаптації персоналу на підприємстві; організація системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку персоналу.

3. Важливим критерієм професійного зростання кадрів мають бути кваліфікаційні вимоги до перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, професійно-кваліфікаційний розвиток, що пов'язаний з навчанням та самоосвітою працівників, набуттям нових знань і нового досвіду. Тому необхідно створити систему, що дозволяє оптимально управляти кадровим потенціалом підприємства.

4. Розвиток персоналу традиційно є основою менеджменту персоналу і є, передусім, організований процес навчання, який знаходиться в сфері соціально-економічної політики підприємства. Мета системи СУРКП – зміна особових потенціалів співробітників, а також забезпечення організаційної єдності, тобто усіх інструментів, які виконують контроль, планування і реалізацію, результатів і процесів зміцнення кадрового потенціалу організації. Система забезпечує систематичну структуризацію і взаємну орієнтацію підприємства, співробітників і трудових процесів через розвиток колективу (групи) і співробітника (особи), а також включається в стратегію і культуру підприємства, охоплює його зовнішнє середовище, а також внутрішню

ситуацію і залежить від організаторських здібностей керівників налагодити систему навчання в колективах. Це вирішальний чинник реального стратегічного розвитку персоналу.

Щоб організувати дієву систему управління розвитком персоналу в організації, необхідно визначити стратегічну перспективу розвитку, намітити відповідні заходи, організувати їх проведення і забезпечити контроль. Інакше кажучи, класичну технологію освіти необхідно включати в поточну роботу і стратегічні плани організації. Сприяти цьому процесу може вивчення вимог до персоналу конкурентоздатних підприємств галузі.

Кадрове планування відіграє важливу роль у формуванні кадрової політики. Серед джерел залучення персоналу найбільша перевага надається внутрішнім джерелам. Загалом ПП «ЦЕФЕЙ-2007» має налагоджену роботу всіх відділів.

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» має чіткий алгоритм процесу оцінки роботи персоналу. Найбільш прийнятним для організації є такий метод як атестація.

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» використовує безліч програм розвитку та навчання співробітників та приділяє їм пильну увагу. А також дає можливість кар'єрного росту.

ПП «ЦЕФЕЙ-2007» приділяє значну увагу персоналу. Має певні вимоги щодо прийому на роботу. Відбір персоналу є важливим етапом оскільки як і кожна організація підприємства потребує висококваліфікованих, надійних працівників, адже вона розуміє, що саме від працівників залежить її успіх.

Провівши дослідження, ми можемо висунути свої пропозиції щодо покращення управління персоналом у ПП «ЦЕФЕЙ-2007»:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її

конкурентоспроможність на ринку;

- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників;

- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального та нематеріального стимулювання їхнього розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Запропоновані заходи, щодо формування кадрового потенціалу, запропоновані ПП «ЦЕФЕЙ-2007» можна вважати доцільними. Про це свідчать данні отримані в результаті розрахунку низки показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Н. А. Управление персоналом организации: учебник [для бакалавров] / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. – Екатеринбург: Урал. аграр. изд-во, 2013. – 372 с.
2. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб.пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М.: Инфра – М, 2006. – 288 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 229 с.
4. Безручук С. Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів / С. Л. Безручук, С. М. Лайчук // Міжнародний зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 3(12). – С. 41-60.
5. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства / Н. В. Бондаренко // Комунальне господарство міст. – 2013. – № 111. – С. 267-272.
6. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
7. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко // Ефективна економіка. – 2012. – № 2.
8. Гавкалова Н. В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н. В. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3. – С. 7-15.
9. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
10. Друкер П. Менеджмент в ХХІ веке: [учебное пособие] / П. Друкер;

пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.

11. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу / А. В. Зеленков // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3. – С. 125-135.

12. Иванкина Л. И. Управление персоналом: учебн. пособ. / Л. И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. – 190 с.

13. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогоев и др. – М.: Альпина бизнес Букс, 2008. – 278с.

14. Киселев Э. В. Общие подходы к формированию обучающейся организации на основе компетентностного подхода к развитию персонала / Э. В. Киселев, И. А. Щербакова // Качество. Инновации. Образование. – 2007. – № 7. – С. 20–26.

15. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52-54.

16. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / А. О. Козинець // Менеджмент: теорія і практика. – 2014. – № 3. – С. 83-86.

17. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу / В. Коноваленко // Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери»: у 2-х т. – Т. 1. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. – С. 112-113.

18. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2003. – 296 с.

19. Лобова С. В. "АУТ" в современных технологиях управления персоналом / С. В. Лобова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2011. – № 8 (82). – С. 111-114.

20. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими

ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е.И. Титова; науч. ред. М.А. Беликова. – М.: ООО “Группа ИДТ”, 2008. – 336с.

21. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени / А. Моисеев // Управление персоналом. – 2007. – № 17(171). – С. 8–24.

22. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В. О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.

23. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів / Г. В. Назарова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1. – С. 162-165.

24. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія] / М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.

25. Одегов Ю. Г. Аудит и контролинг персонала: учеб. пособие / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: изд-во “Экзамен”, 2004. – 244с.

26. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 214–223.

27. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–231.

28. Померанцева Е. Модели управления персоналом, исследования, разработка, внедрение. / Е. Померанцева. – М.: Вершина, 2006. – 256с.

29. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом. Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 336 с.

30. Пучкова С. І., Кравченко В. О. Про доцільність використання закордонного досвіду в менеджменті персоналу вітчизняних підприємств [Текст] / С. І. Пучкова, В. О. Кравченко // Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наукових праць. Випуск 9. Одеса: ОДЕУ-АТЗТ ІРЕНТТ. –

2001. – С.293 – 299.

31. Репетацька В. В., Люльчак Л. О., Кройтор А. О. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом / В. В. Репетацька, Л. О. Люльчак, А. О. Кройтор // Економіка. – 2012. – № 5.

32. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р.: до 15-річчя галузі науки “Державне управління”. – К.: НАДУ, 2012. – 572 с.

33. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.

34. Управление персоналом организации: [учебник] / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 638 с

35. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності / І. В. Філіпішин // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 41-47.

36. Фоміченко І. П. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / І. П. Фоміченко, С. О. Баркова // Науковий Вісник ДДМА. – 2011. – № 2 (8Е).

37. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання / А. В. Холодницька // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1(1). – С. 61–64.

38. Хохлова Т. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управление персоналом. – 2007. – № 17(171). – С. 35–40.

39. Шипуліна В. О., Каспрук О. В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В. О. Шипуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117

40. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upr

avlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf>.

41. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом / Р. П. Вдовиченко. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>>.

42. Гірняк К. М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Гірняк. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>.

43. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О. М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>>.

44. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту / Я. П. Дубініна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://semestr.com.ua/book_102.html

45. Жилиєва І. Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу [Електронний ресурс] / Жилиєва І. Ю. – Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf.

46. Казарін М. Г. Коучинг як засіб управління / М. Г. Казарін. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://ukrarticles.pp.ua/biznes-i-finansy/19502-kouching-kak-sredstvo-upravleniya.html>>.

47. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С. О. Кохан. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>>.

48. Лели Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю. Г. Лели; Електронний інституціональний депозитарій Приазовського державного технічного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/>.

49. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 539 с

50. Основы управления персоналом / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Микиев, Д. В.Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 480 с.

51. Слуцкая Ю. Г. Управление трудовым потенциалом работников на

основе системы корпоративного обучения: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством / Ю. Г. Слущкая. – СПб.: СПбГУЭФ, 2006. – 21 с.

52. Технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala.

53. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персоналомеджмента / Т. П. Хохлова. [Электронный ресурс]. – Доступный с http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf.

54. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персоналомеджмента / Т. П. Хохлова. [Электронный ресурс]. – Доступный с http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Таблиця Б.1

Характеристика персонал-технологій

№ п/п	Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці			
1	Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності, в умовах необхідності зменшення витрат на персонал, але потреба у ньому залишається. Залучення персоналу для тимчасової зайнятості	Аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротация персоналу
2	Аутсорсинг	Передача здійснюваних у межах підприємства завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще	
3	Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат уже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці	
Навчальні персонал-технології			
4	Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим у процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини й підвищенню на цій основі ефективності праці	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу			

5	«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, застосовується його можлива посада, потенційним претендентам робиться ділова пропозиція	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
---	----------------------------------	--	--

Закінчення дод. Б

Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу			
6	Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу та дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу (підвищити продуктивність, якість тощо)	Створення умов праці
Персонал-технології стимулювання персоналу			
7	Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце в досягненні стратегічної мети діяльності підприємства та працює з максимальною відданістю	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та партнерство
Персонал-технології контролю праці персоналу			
8	Тасмний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа як клієнт. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології			
9	АРМ працівника	Професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається з технічних засобів автоматизації та організаційних форм їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці
10	Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалити бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління

Додаток А1

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping [21, с. 23]. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції. За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз». У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів [3, с. 76].

Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу [27, с. 227]. Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців.

За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [38, с. 36].

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [33, с. 389].

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [38, с. 36]. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [33, с. 389].

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [53].

За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку.

Сучасні директори великих компаній усе частіше відчують необхідність залучення професійних менеджерів на топові позиції, оскільки саме від них багато в чому залежить успіх бізнесу. Зростання компанії, освоєння нових ринків та регіонів призводить до необхідності пошуку грамотного керівника [38, с. 38].

Однак фахівці вищої ланки, як правило, не зацікавлені в роботі. Вони не розміщують резюме в загальнодоступних джерелах і не відкликаються на оголошення про вакансії. Пошук таких співробітників звичайними методами часто виявляється малоефективним, ось чому потрібні спеціально навчені професіонали, які зможуть знайти відповідного претендента, встановити з ним контакт і домовитися про особисту зустріч із роботодавцем.

Завдання досвідченого рекрутера – з'ясувати, що саме не влаштовує топ-менеджера на поточному місці роботи, а іноді і створити ситуацію, за якої його перехід у компанію замовника стане можливим [3, с. 77].

Ця технологія є єдино можливим способом, якщо самостійний пошук виявляється безрезультатним або якщо сувора конфіденційність не дає змоги розміщувати оголошення про наявні вакансії. Перевага даного методу полягає в повній гарантії закриття вакансії.

Executive Search – метод пошуку унікальних фахівців, які знають собі ціну, саме тому він вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Окрім того, цей процес розтягнутий у часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить два-три місяці. Але головна складність даного методу – закритість інформації, оскільки для успішного пошуку рекрутеру необхідно знати всі подробиці бізнесу замовника, а також точні відомості про кандидатів. Усе це зумовлює високу вартість послуги (25% від очікуваної річної грошової компенсації успішного кандидата) [27, с. 227].

Разом з тим варто уникати спрощеного підходу до вирішення даної проблеми. На превеликий жаль, складність її вирішення визначається не стільки у визначенні напрямків і способів удосконалювання систем менеджменту організацій, скільки в явній не відповідності працівників служб управління персоналом тим високим вимогам до ділової й професійної кваліфікації, що до них висуваються [9, с. 54].

З кінця 80х років ХХ століття в практиці бізнесу одержав широке розповсюдження аутсорсинг. Термін «аутсорсинг» (англ. «outside resource using») означає використання зовнішніх ресурсів. В

міжнародній практиці він визначає послідовність організаційних рішень, сутність яких складається в передачі функцій, що раніше самостійно виконувались фірмою, зовнішньому підприємству – виконавцю, чи провайдеру, послуги [2].

Під аутстафінгом розуміють кадрову технологію, завдяки якій компанія – провайдер послуг – оформляє до свого штату вже існуючий персонал компанії – клієнта. При цьому права та обов'язки роботодавця переходять до провайдера послуги, в той же час, як самі співробітники продовжують працювати на тому ж самому місці і виконувати функції, за які отримують винагороду (заробітну платню).

Аутстафінг передбачає передачу не функцій, а визначених робітників, що працюють в компанії. Ці співробітники оформляються до штату фірми – провайдера, але фактично продовжують працювати на тому ж самому місці, виконуючи ті ж самі функції. Лізинг персоналу є складовою частиною аутстафінгу [2].

Світові тенденції та прогнози, відмічають десять тенденцій, на яких сьогодні сфокусована увага фахівців [4, с. 41]:

- 1) перехід на стратегічний рівень спеціалістів для участі в управлінні фірмами;
- 2) участь в корпоративному управлінні;
- 3) зростання вартості послуг з охорони здоров'я;
- 4) глобалізація;
- 5) оффшорінг (зовнішній аутсорсинг – переведення робочих місць в інші країни, взагалі в Індію та Китай);
- 6) впровадження нових технологій (автоматизація) кадрового менеджменту;
- 7) зміни в формі праці (що стосуються впровадження таких форм, як оффшорінг, аутсорсинг, віддалена зайнятість, найняття співробітників за контрактом);
- 8) аутсорсинг функцій з управління персоналом;
- 9) старіння робочої сили;
- 10) зростання чисельності позовів до роботодавців.

До використання послуг аутсорсингу звертаються сьогодні до 70% підприємств України. В більшості випадків мова йде про ІТ–аутсорсинг: супроводження програм складання бухгалтерської та складської звітності, обслуговування комп'ютерної та офісної техніки, локальних мереж. Разом з тим одержує розвиток ринок аутсорсингу бізнес–процесів, трудових ресурсів, транспортних і логістичних послуг, обслуговування виробничої інфраструктури та окремих видів промислового сервісу. Перевагами такої технології кадрового менеджменту є наступні:

- а) гнучка сервісна політика;
- б) гнучка цінова політика;
- в) задоволення потреб клієнтів;
- г) можливість адаптації західних кадрових технологій до умов, що виникають в наших

економічних відносинах. [3, с. 140]

Співробітництво з провайдером, що надає послуги з аутсорсингу (з функції кадрового діловодства), вигідне замовнику з наступних причин:

- 1) економія на одиниці штатного розкладу;
- 2) можливість перенесення витрат до статті витрат на оплату послуг;
- 3) відповідальність виконавця у разі виявлення порушень при перевірках кадрового діловодства;
- 4) ведення кадрового діловодства досвідченими співробітниками у відповідності з нормами українського законодавства;
- 5) можливість концентрації уваги на основному бізнесі фірми.

Складність процесу переведення фірми від звичайної схеми роботи до аутстафінгу полягає в тому, що потрібно здолати недовіру та тенденцію до зниження лояльності співробітників по відношенню до фірми, де вони працюють [2, с. 43].

Важливо бачити різноманіття шляхів і технологій підвищення професіоналізму працівників, їх раціонального розташування, що має бути досягнуто за таких умов:

- а) створення нової системи прийому працівників на роботу з висуванням певних вимог до них вже на цьому етапі;
- б) введення нових критеріїв оцінювання якостей людей, послідовності професійного збагачення працівників у ході службового просування, стимулювання професійного розвитку в процесі їх атестації;
- в) вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників будівельних організацій [9, с. 78].

Оцінка персоналу в ПП «ЦЕФЕЙ-2007» починається з формування бізнес-плану та постановки цілей. Процес бізнес-планування починається в травні-квітні та з деталізацією цілей доходить до початку грудня. У грудні кожному співробітнику встановлюються цілі на наступний рік для того, щоб вже з 1 січня людина розуміла, чого він повинен досягти. Атестація - це той інструмент, який допомагає керівникам зрозуміти, чи прийшов співробітник до того, що було встановлено, спрацювала вся команда так, як повинна була, до чого вона прагнула; чи досягла поставлених результатів, і наскільки досягла.

Свою першу атестацію співробітник проходить вже в перші кілька днів роботи в компанії (її проводить HR-відділ). Надалі, протягом іспитового строку, новачок проходить декілька атестацій (оцінку проводить його безпосередній керівник). Випробувальний термін завершує остаточна атестація, за результатами якої визначається грейд (рівень), якому відповідає співробітник. Далі всі співробітники підприємства проходять планові атестації з періодичністю раз на півроку, а оператори і менеджери з продажу – кожні три місяці. Система атестації дозволяє оцінити результати роботи персоналу, спланувати кар'єрне зростання співробітників, сформуванню кадровий резерв підприємства. Сьогодні практично кожна серйозна підприємство використовує атестацію у своєму арсеналі HR-інструментів [3, с. 67].

Проведення атестації корисно для підприємства в цілому. Серед позитивних моментів цього методу оцінки персоналу відзначається підвищення рівня управлінської культури; об'єднання корпоративних, групових і особистих цілей; аналіз якості людських ресурсів. При цьому часто і самі рядові співробітники бачать переваги цього методу оцінки персоналу. Для співробітника – це, перш за все, прозорість формування своєї винагороди, прозорість просувань, які відбуваються в підприємстві, а також прозорість очікувань керівництва. Атестація несе підвищення мотивації і зниження рівня стресу для співробітників: люди знають, які цілі перед ними стоять, що їх чекає, за якими критеріями буде оцінюватися робота. Результати атестації впливають на розмір заробітної плати і можливості кар'єрного зростання, визначають шляхи подальшого особистісного розвитку конкретного співробітника. У ПП «ЦЕФЕЙ-2007», атестація – це навіть не стільки оцінка досягнутих результатів, скільки показник шляхів подальшого розвитку професіонала. Дуже важливо, щоб співробітники розуміли, що мета оцінки – не "знайти винних" у тому, що вийшло погано або не вийшло зовсім, а зрозуміти, що потрібно зробити, щоб стати в майбутньому більш ефективним і результативним. Найпривабливішою для адаптації в інших підприємствах може бути детально розроблена і апробована система мотивації, вживана до ПП «ЦЕФЕЙ-2007». Співробітник приймається на посаду, обов'язки якої чітко визначені посадовими інструкціями і для якої встановлений певний рівень зарплати (грейд). Кожна посада і кожен грейд має певну "вилку" розміру заробітної плати, яка може змінюватися залежно від успіхів співробітника на цій посаді. В процесі роботи співробітник має можливість переходу на іншу посаду, беручи участь у внутрішньому конкурсі, причому конкурс на заміщення вакансії, в першу чергу, оголошується серед співробітників ПП «ЦЕФЕЙ-2007». Всі виплати в підприємстві відбуваються абсолютно легально із сплатою відповідних податків, і таким чином співробітник ПП «ЦЕФЕЙ-2007» легко може використовувати ще і такі додаткові можливості, як банківське кредитування, пенсійне забезпечення і тому подібне. Окрім заробітної плати, кожен штатний співробітник ПП «ЦЕФЕЙ-2007», залежно від індивідуальних результатів праці і результатів роботи його підрозділу і підприємства в цілому, може розраховувати на премії. Зазвичай виплачуються щоквартальні і щорічні премії, що складає істотну добавку до зарплати.

Додаток В

Таблиця В.1

Фінансові результати ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Стаття	Значення статті по роках, тис. грн.					Темп приросту ланцюговий, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	70947	85842	92682	87239	141041	20,99	7,97	-5,87	61,67
Собівартість реалізованої	22487	26977	34533	67757	72352	19,97	28,01	96,21	6,78

продукції									
Валовий прибуток	48459	58864	58148	19482	68689	21,47	-1,22	-66,50	252,6
Прибуток від операційної діяльності	44721	57511	53273	22763	80447	28,60	-7,37	-57,27	253,4
Чистий прибуток	186615	229195	238638	197241	362531	40,45	-15,75	-36,50	226,1

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Таблиця В.2

Показники майнового стану ПП «ЦЕФЕЙ-2007» в 2013 – 2017 рр

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	0,16	0,17	0,23	0,27
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,090	0,094	0,059	0,059	00,6
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,005	0,005	0,003	0,002	0,03

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Таблиця В.3

Показники ліквідності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,91	1,1	1,03	1,5	2,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,41	0,40	1,44	1,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,12	0,11	0,10	0,48

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Таблиця В.4

Показники фінансової стійкості ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт автономії	0,80	0,81	0,82	0,80	0,80
Коефіцієнт фінансування	0,19	0,20	0,22	0,25	0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,009	0,04	0,003	0,07	0,10
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,1	0,06	0,05	0,53	0,61

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Таблиця В.5

Показники ділової активності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт оборотності активів	0,17	0,15	0,18	0,13	0,18
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованостей	6,98	6,94	7,26	8,21	7,17
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованостей	10,74	11,09	11,03	3,52	2,59
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,84	2,10	2,17	3,35	3,10
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,23	0,24	0,23	0,17	0,29
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,37	0,18	0,24	0,16	0,23

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Таблиця В.6

Показники рентабельності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коефіцієнт рентабельності активів	0,05	0,06	0,06	0,03	0,09
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,09	0,07	0,08	0,04	0,11
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,36	0,28	0,35	0,23	0,47
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,11	1,01	1,36	0,42	1,26

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Продовження дод. В

Таблиця В.7

Джерела залучення персоналу у компанії ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Внутрішні	Зовнішні
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації	Подання оголошень у ЗМІ
Внутрішнє суміщення посад	Самостійний пошук через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень)
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	власна база даних зовнішніх кандидатів
	Internet - джерела

Джерело: складено автором на основі корпоративних даних ПП «ЦЕФЕЙ-2007»



Рис. В.3. Процес кадрового планування ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Джерело: складено автором на основі даних [2, 13, 44]

Додаток В



Рис. В.1.1. Етапи формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства [14, с. 20]

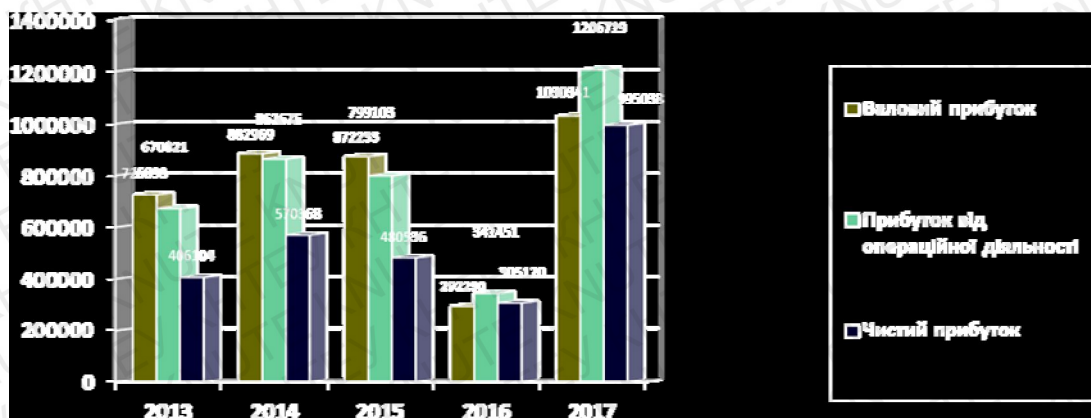


Рис В.2.3 Результат фінансової діяльності ПП «ЦЕФЕЙ-2007», тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Додаток Д

Пропонуємо ввести такий обов'язковий перелік питань для виявлення якостей працівника при співбесіді:

1) Стабільність роботи:

- Як довго ви працювали на попередній (попередніх) роботі?
- Яка ваша мета у кар'єрі?

2) Технічні навички:

- Опишіть ваш досвід.
- З яким обладнанням ви працювали?

3) Працездатність:

- Опишіть найпродуктивніший день на попередній роботі.
- Опишіть виконане вами основне завдання, яким ви пишалися.

4) Здатність до подальшого навчання:

- Опишіть вашу формальну освіту. Чи вибрали б ви навчальні курси?
- Опишіть випадок, коли вам довелося набувати нових навичок для виконання своєї роботи.

5) Лідерство і здатність приймати управлінські рішення:

- Які керівні функції ви виконували на попередніх роботах?
- Що ви відчуваєте керуючи роботою інших?
- Опишіть ситуацію на попередній роботі, коли вам довелося приймати

рішення.

Нами було проведено експеримент з претендентом на посаду. Результат подано нижче.

1) Стабільність роботи

Я з 2012 – 2014 рік працював на підприємстві ТОВ «Будконтроль». Але у зв'язку з сімейними проблемами змушений був покинути роботу. Мета у кар'єрі – здобути професійні навички та підняти на щабель вище у своєму розвитку.

2) Технічні навички:

Технічними навичками не володію. Працював в основному з паперами. Досконало знаю роботу комп'ютера.

3) Працездатність:

Найпродуктивніший день – вівторок-середа.

Завдання, яким пишаюся, - створення комп'ютерної програми для обліку чисельності персоналу.

4) Здатність до подальшого навчання:

Так, у майбутньому я планую підвищувати свій професійний рівень за допомогою тренінгів та семінарів.

5) Лідерство і здатність приймати управлінські рішення:

Я керував відділом кадрів. Маю навички лідерства, мені це не приносить жодних проблем.

Така система питань дозволить спростити вибір серед претендентів на вакантну посаду, полегшить вибір людини з необхідними навичками і вміннями, кваліфікацією і іншими вимогами, які повинні задовольняти

працівники для забезпечення успішного процесу виробництва.

Таблиця А.2

Баланс ПП «ЦЕФЕЙ-2007»

Актив	Код	31.12. 2011	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015
I НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Нематеріальні активи:						
залишкова вартість	010	643	686	639	884	1404
первісна вартість	011	3968	4046	4219	4656	5440
накопичена амортизація	012	3263	3360	3580	3772	4036
Незавершене будівництво:	020	542313	644307	1120551	1874565	3608161
Основні засоби:						
залишкова вартість	030	3963236	4092244	7909222	7424034	7265574
первісна вартість	031	4963126	5532024	9497649	9594435	9961704
знос	032	12346536	1439780	1588427	2170401	2696130
Довгострокові біологічні активи:						
залишкова вартість	035	0	0	0	0	0
первісна вартість	036					
накопичена амортизація	037					
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які облік.за мет.уч.в к-лі ін.п-в	040					
ін.фінансові інвестиції	045	54567	54567	54567	54567	54567
Довгосрокова дебіторська заборгованість	050	312364	345128	343504		
Інвестиційна нерухомість:						
залишкова вартість	055	0	0	0	0	0
первісна вартість	056					
знос	057					
Відстрочені податкові активи	060					

Гудвіл	065					
Ін.необоротні активи	070					
Усього за розділом I	080	4312346	5136932	9428483	9354050	10929706
II ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Виробничі запаси	100	196236	200266	276938	328923	371707
Поточні біологічні активи	110					
Незавершене вир-во	120					
Готова продукція	130					
Товар	140	103	116	141	176	109
Векселі одержані	150	14243	14271	14250	14250	14250
Дебіторська заборг. за тов., роб., послуги:						
чиста реалізаційна вартість	160	110230	113760	94104	435370	549041
первісна вартість	161	110230	113760	94104	435506	549177
резерв сумнівних боргів	162				136	136
Дебіторська заборгованість за розрах-ми:						
з бюджетом	170	123	398	29	2205	80511
за виданими авансами	180	421	533	291	166872	353717
<i>Продовження таблиці А.2</i>						
з нарахованих доходів	190					
із внутр. розрах-ів	200					
Ін. поточна деб.заборг.	210	4236	5794	8577	8142	6276
Поточні фінансові інвестиції	220					
Грошові кошти т аїх еквіваленти:						
в нац. вал.	230	29364	33290	42490	22109	303269

у т.ч.в касі	231	2	2	4	9	5
в іноз.вал.	240	2306	2404	2977	23962	15949
Ін.оборотні активи	250	4967	5375	6292	8746	6545
Усього за розділом II	260	326126	376207	446089	1010755	1701374
III ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	270	126	140	129	198	339
IV НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	275	5	6	6	5	
БАЛАНС	280	4632466	5513285	9874707	10365008	12631419
Пасив						
I ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Статутний капітал	300	118553	118553	118553	118553	118553
Пайовий капітал	310					
Додатковий вкладений капітал	320					
Ін. дод.к-ал	330	1964561	2594699	6998268	7116548	7100932
Резервний капітал	340	155	155	155	155	155
нерозподілений прибуток	350	1023643	1044612	955209	1042546	1917149
неоплачений капітал	360					
Вилучений капітал	370					
Усього за розділом I	380	2136423	3758019	8072185	8277802	10136789
II ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТАКИХ ВИТРАТ І ПЛАТЕЖІВ						
забезпечення виплат персоналу	400	2346	2752	3028	4430	9526
Ін. забезпечення	410					
Технічні резерви, рез.із страх.життя	415					
Частка перестр.у тех.рез.	416					
Забезпечення призового фонду	417					

резерв на виплату джек-поту, не забезп.сплатою уч.у лотереї	418					
цільове фін-ня	420	46323	55280	219805	455038	593171
Усього за розділом II	430		58032	222833	459468	602697
III ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Довг.кредити банків	440	564231	623106	493634	546749	646097
Ін.довг.фін.зобовязання	450	2364	2748	800		
Відстрочені податкові зобов.	460	12346	17675	20095	13315	27802
Ін. довг. Зобов.	470					
Усього за розділом III	480	564921	643529	514529	560064	673899

Продовження таблиці А.2

IV ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Которкострокові кредити банків	500					
Поточна заборгованість за довг.зобовяз.	510	123461	150308	233495	259834	156710
Векселі видані	520					
Кред.заборг.за тов.,роб.,послуги	530	146312	154164	114840	131699	396275
Поточні зобовяз.за роз-ми:						
з одерж. Авансів	540	2346	8509	49	9	923
з бюджетом	550	53466	64466	40850	31101	29391
з позабюдж.платежів	560					
зі страхування	570			2	2	5
з опл.праці	580	13	12	4	122	209
з учасниками	590					
із внутр. розрах-ів	600					

зобовяз.,пов'язані з НА та гр.виб.,утримув.для продажу	605					
Ін.поточні зобовяз.	610	23464	35981	33458	49736	85884
Усього за розділом IV	620	346243	413440	422698	472503	669397
V ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	630	564232	640265	642462	595171	548637
БАЛАНС	640	4245612	5513285	9874707	10365008	12631419

Таблиця А.3

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПП«ЦЕФЕЙ-2007»**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Доход(виручка)від реаліз.продукції(т.,р.,п.)	010	1456914	1545158	1668281	1570307	2538751
ПДВ	015	2315463	257526	278047	261718	423125
Акцизний збір	020					
Ін.под.та збори, сплач.з обороту	025					
Ін.вирахування з доходу	030					
Чистий дохід (виручка)від реаліз.продукції	035	11243546	1287632	1390234	1308589	2115626
Собівартість реаліз.продукції	040	3164264	404663	518001	1016359	1085285
Валовий:						
прибуток	050	764946	882969	872233	292230	1030341
збиток	055	0	0	0	0	0
Ін.операційні доходи	060	56423	67230	22012	158064	296775
У т.ч.дохід від первіс.визнання біол.акт.і с/г продукції	061					
Адміністративні витрати	070	39423	44572	55203	60753	72629
Витрати на збут	080					
Ін.операційні витрати	090	36423	42952	39939	48090	47768
У т.ч.витрати від первіс.визнання біол.акт.і с/г продукції	091					
Фін.рез від операційної діяльності:						
прибуток	100	7694534	862675	799103	341451	1206719
збиток	105	0	0	0	0	0

Доход від участі в капіталі	110					
Ін.фін.доходи	120	569	654	957		189
Ін.доходи	130	5694	6926	7430	170425	2172641
Фін.витрати	140	89423	96729	101997	47364	14130
Втрати від уч.в к-лі	150					
Ін.витрати	160	32164	35995	40412	9806	2055775
прибуток(збиток)від впливу інфляції на монетрні статті	165					
Фін.рез.від звич.діял.до оподаткування:						
прибуток	170	698645	737531	665081	454706	1309644
збиток	175	0	0	0	0	0
У т.ч.від прип діял.та від переоцінки НА						
прибуток	176					
збиток	177					
Податок на прибуток від звич.діял.	180	153462	167231	184567	149586	314608
<i>Продовження таблиці А.3</i>						
Дохід з ППП від звич.діял.	185					
Фін.результати від звич.діял.:						
прибуток	190	496132	570300	480514	305120	995036
збиток	195	0	0	0	0	0
Надзвичайні:						
доходи	200	76	80	29		2

витрати	205		12	7		
податки з надзвич.прибутку	210					
Чистий						
прибуток	220	496123	570368	480536	305120	995038
збиток	225	0	0	0	0	0
Забезпечення матер.заохочення	226					

II ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИЙ ВИТРАТ

матеріальні затрати	230	164942	186977	238773	294835	370607
витрати на опл.праці	240	96134	105455	129876	141678	183036
відрах.на соц.заходи	250	29645	38554	47745	52261	66812
амортизація	260	110234	115959	150082	583419	535718
ін.опер.витрати	270	39642	40948	44135	50234	43902
Разом	280	463236	487893	610611	1122427	2486167

