

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.72](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.72)

УДК 658.3.07

*С. М. Бондаренко,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: 0000-0001-7183-1395*

*Д. В. Марченко,  
магістр кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID:0000-0003-4487-3113*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА МОДНОЇ ІНДУСТРІЇ**

*Svitlana Bondarenko  
Candidate of Economic Sciences, associate professor, assistant professor of management,  
Kyiv National University of Technology and Design*

*Darya Marchenko  
Master's degree of management department,  
Kyiv National University of Technology and Design*

### **IMPROVEMENT OF PERSONNEL POLICY OF THE FASHION INDUSTRY ENTERPRISE**

*У статті розглянуто питання удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії. Дослідження проводилось на прикладі ательє мод «Маринка». Кадрова політика — сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Основна мета кадрової політики ательє мод – забезпечення безперерійного процесу роботи, утримання цінних працівників, створення сприятливих умов для їх роботи. На сучасному етапі ефективність роботи підприємств швейної промисловості безпосередньо залежить від правильно побудованої кадрової політики. Проведено кількісну та якісну оцінку персоналу ательє мод. Визначено, що колектив ательє – це колектив жінок середнього віку зі середньою спеціальною освітою, в основному з достатньо великим стажем роботи в ательє. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення кадрової політики підприємства сфери моди.*

*The article deals with the improvement of the personnel policy of the fashion industry enterprise. The study was conducted on the example of the fashion studio "Marinka". Personnel policy - a set of rules and norms, goals and ideas that determine the direction and content of work with staff. The main goal of the staff policy of the fashion studio is to ensure a smooth work process, retain valuable employees, and create favorable conditions for their work. At the present stage, the efficiency of the garment industry is directly dependent on a well-established personnel policy. Quantitative and qualitative evaluation of the staff of the fashion studio was carried out. It is determined that the staff of the studio is a group of middle-aged women with secondary specialized*

*education, mainly with a fairly long experience in the studio. Based on the conducted research, the main tasks of the personnel policy of the fashion studio “Marinka” were highlighted. This is the development of a quantitative assessment of the organization's staff and determination of the employee's rating; empowering employees to work on an individual schedule; taking measures to improve the standardization of work in the studio; motivation of employees to obtain higher education on distance; conducting lectures, trainings, exercises at workplaces; use of mainly economic and social-psychological methods of personnel management; involvement of employees in enterprise management; a competent introduction of a newcomer to the team to ensure the integration of the employee in the organization and consolidate his intentions to work long and conscience; control of ensuring the stability of wages, transparency of the system of its calculation and held deductions; organization of corporate holidays and joint cultural and educational events; holding a “best by profession” competition involving employees who have worked for more than two years. The implementation of the proposed measures does not require the administration of the studio large financial investments and does not entail a significant increase in time spent on improving staff management in the studio.*

**Ключові слова:** *кадрова політика; управління персоналом; ательє мод; одиначне виробництво; якісна оцінка персоналу; кількісна оцінка персоналу.*

**Keywords:** *personnel policy; personnel management; fashion atelier; unit production; qualitative evaluation of personnel; quantification of personnel.*

**Постановка проблеми.** В умовах інформаційного суспільства передовий досвід роботи досконалих підприємств індустрії моди свідчить про те, що їх важливою конкурентною перевагою є висококваліфікований, креативний, ініціативний персонал. Високий рівень кадрової політики робить підприємство сфери моди, зокрема швейної промисловості, привабливим для здібних працівників, утримує їх на підприємстві, а результати їх праці, створюють відповідний імідж компанії, привертають нових споживачів та висококваліфікованих робітників. Важливим завданням менеджерів сучасних підприємств є сприяння зростанню професійної компетенції працівників, розвитку їх навичок і вмінь, зростання мотивації, тому актуальними питаннями є вивчення особливостей формування кадрової політики на підприємствах сфери моди та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації та удосконалення.

**Аналіз останніх публікацій.** Питанням формування та підвищення ефективності кадрової політики підприємств та організацій в умовах ринкової економіки присвячена велика кількість праць провідних вітчизняних та закордонних науковців. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування кадрової політики внесли вітчизняні дослідники Балабанова Л.В., Богиня Д.П., Виноградський М.Д., Колот А.М., Савченко В.А., Щокін Г.В. та інші. Також велику увагу питанням удосконалення кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли М. Армстронг, Д. Бодді, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер та інші зарубіжні науковці. Висвітленню питань управління персоналом та кадрової політики присвячено роботи [1,2,5,11,12]. На важливості кадрової політики як важливої складової забезпечення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства наголошено у джерелах [3,4,6,8,]. Проте питання формування та удосконалення кадрової політики малих підприємств сфери моди, специфікою яких є одиначне виробництво та ремонт фешн-продукції, потребують детального вивчення та описання.

**Метою дослідження** є визначення особливостей кадрової політики підприємств сфери моди і формулювання пропозицій щодо її удосконалення на сучасному етапі економічного розвитку України.

**Результати дослідження.** Швейна промисловість відіграє важливу роль у національній економіці країни. Вона є складовою модної індустрії, що спеціалізується на виробництві непродовольчих товарів народного споживання. Забезпечення населення нашої країни якісним одягом є важливим чинником як збільшення добробуту людей, так і їх забезпеченості робочими місцями.

На сьогоднішній день в індустрії моди функціонує 2518 підприємств, з них у текстильній промисловості –510, з виробництва готового одягу і хутра – 1669, шкіри і шкіряного взуття – 339. Швейна промисловість займає помітне місце серед інших виробництв індустрії моди у забезпеченні зайнятості населення. Вона забезпечує роботою 49,5 тис. працівників. Практично всі підприємства індустрії моди приватизовані, а ті, що знаходяться у державній власності, становлять менше 1%.

Індустрія моди в Україні динамічно розвивається, однак викривлення конкуренції на внутрішньому ринку є причиною переважної орієнтації швейних підприємств на виробництво за давальницькими схемами.

Можливості зловживання існуючою системою оподаткування у торгівлі товарами легкої промисловості створюють нерівні умови конкуренції на внутрішньому ринку. Вагома частка виробництва перебуває у тіньовому секторі, дані про які не відображається в офіційній статистиці [10].

Виробництво за індивідуальним замовленням передбачає спеціальну розробку конструкції виробу за індивідуальними мірками та використання ручної праці. Як правило, така продукція більш якісна, ніж масова. Найбільш поширений тип малих підприємств у виробничому секторі швейної промисловості – ательє. Можна виділити швейні ательє та ательє мод. Швейне ательє – підприємство, що спеціалізується на пошитті за індивідуальним замовленням речей, дизайн яких пропонує сам замовник. Ательє мод – це салон, де влаштовуються дефіле та встановлюються зразки дизайнерських речей, виготовлення яких можна замовити [9].

Ательє мод спрямоване на пошив індивідуального одягу та ремонту одягу, застосовується одиничний тип виробництва. Одиничне виробництво характеризується широкою номенклатурою виробів, малим обсягом їх випуску на робочих місцях, які не мають певної спеціалізації.

Відмітними рисами одиничного виробництва є:

- переважання технологічної спеціалізації цехів, дільниць та відсутність закріплення за ними певних виробів;
- використання універсального обладнання та його розміщення за однотипними групами;
- відносно велика питома вага ручної праці;
- наявність робітників високої кваліфікації.

Дослідження кадрової політики підприємства швейного виробництва проводилось на матеріалах ательє мод «Маринка», яке має широкий асортимент послуг з пошиття жіночого одягу, чоловічих костюмів, святкових нарядів, також ремонту одягу з усіх видів тканин.

Як було сказано вище, особливістю роботи ательє мод є наявність персоналу високої кваліфікації, тому особливі вимоги висуваються до кадрової політики ательє мод «Маринка». Кадрова політика — сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом [7]. Кадрова політика в ательє мод розробляється для того щоб визначити напрями і основи роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в правилах внутрішнього розпорядку підприємства та в колективному договорі.

Основна мета кадрової політики ательє мод – забезпечення безперебійного процесу роботи, утримання цінних працівників, створення сприятливих умов для їх роботи. Вона необхідна для здійснення ефективної стратегії підприємства, розвитку у персоналу соціальної відповідальності перед підприємством і суспільством, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

На кадрову політику організацій впливають чинники, які поділено на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників відносяться міжнародне та національне трудове законодавство, профспілки, ринкова кон'юнктура, стан ринку праці, кількісний і якісний склад місцевого населення та ін. Внутрішніми чинниками є цілі і стратегії організації, технології виробництва, корпоративна культура, фінансові можливості організації, існуючий рівень оплати праці та ін.

Кадрова політика здійснюється на практиці за допомогою конкретних методів набору, розстановки і використання кадрів, їх розвитку. Структурними елементами кадрової політики в сучасній організації є: набір і відбір персоналу, процес атестації, система мотивації та стимулювання працівників, навчання, атестація і планування кар'єри, а також оцінка ступеня задоволеності працею співробітників організації.

Корпоративна культура вирішальною мірою впливає як на кадрову політику організації. Чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал цієї організації має потребу у регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, інструкціях. Чим вище рівень корпоративної культури, тим вище репутація і конкурентоспроможність організації у суспільстві.

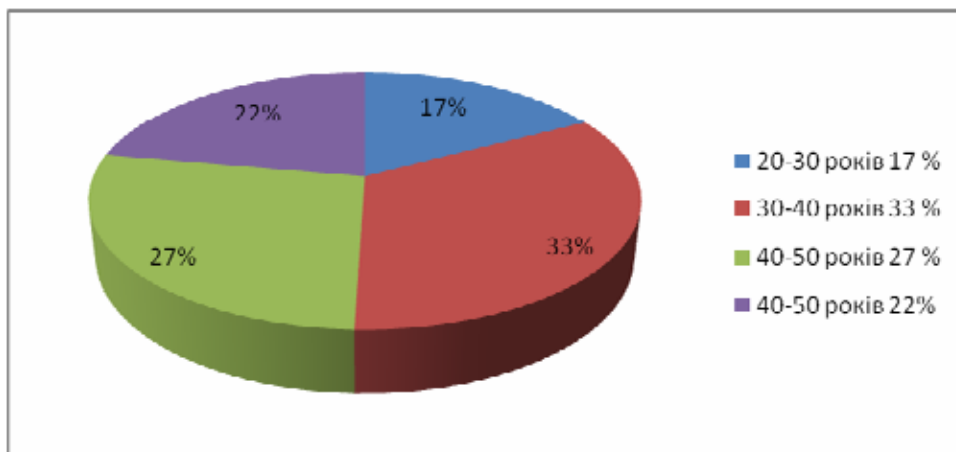
При формуванні кадрової політики необхідним є дотримання правил, норм та принципів корпоративної культури, врахування цілей організації та стратегічних планів, пошук оптимальних шляхів інтеграції рішень з управління кадровим складом до єдиної моделі управління організацією.

Кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й обов'язково соціального ефекту, при умові дотримання діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Загальна чисельність працівників, які працюють в ательє мод «Маринка» складає 18 осіб. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу необхідно здійснювати для підвищення ефективності діяльності організації. Рівень якісного складу персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих характеристик працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість і конкурентоспроможність продукції, що виробляється та послуг, що надаються. Аналіз якісного складу персоналу організації передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

В ательє мод «Маринка» працюють переважно кваліфіковані співробітники, які мають достатньо великий стаж роботи на даному підприємстві. Ознайомившись з персоналом більш докладно, розглянемо структуру персоналу цього підприємства за такими чинниками як вік, освіта, стать та стаж працівників.

Проведений аналіз персоналу за віком показує, що в ательє працюють люди всіх вікових груп приблизно в однаковій пропорції. Вік працівників – від 26 до 58 років. Більша частина – це люди, у віці 30-40 років (33 %). Трохи від них відстають працівники у віці та 40-50 років – 27 %, 40-50 років – 22 %. Молоді працівники віком 20-30 років складають 17 % від загального обсягу (рис. 1).



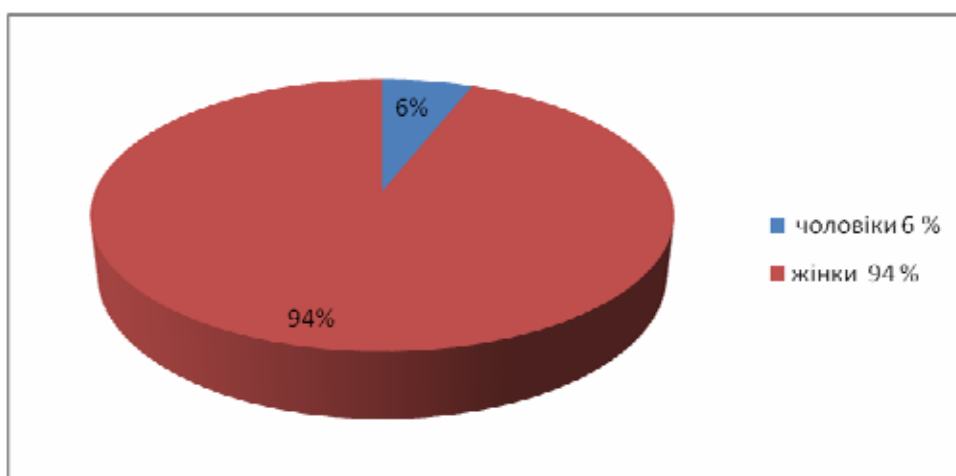
**Рис. 1. Розподіл персоналу ательє мод «Маринка» за віком**

Структура персоналу за освітою передбачає виділення працівників за вищою, неповною вищою та середньою освітою. На рис. 1 наведено діаграму структури персоналу ательє мод «Маринка» за освітою: більша частина має середню спеціальну освіту (78 %). Неповну середню освіту має 5% працюючих та 17 % працюючих – люди, які мають вищу освіту (рис. 2).



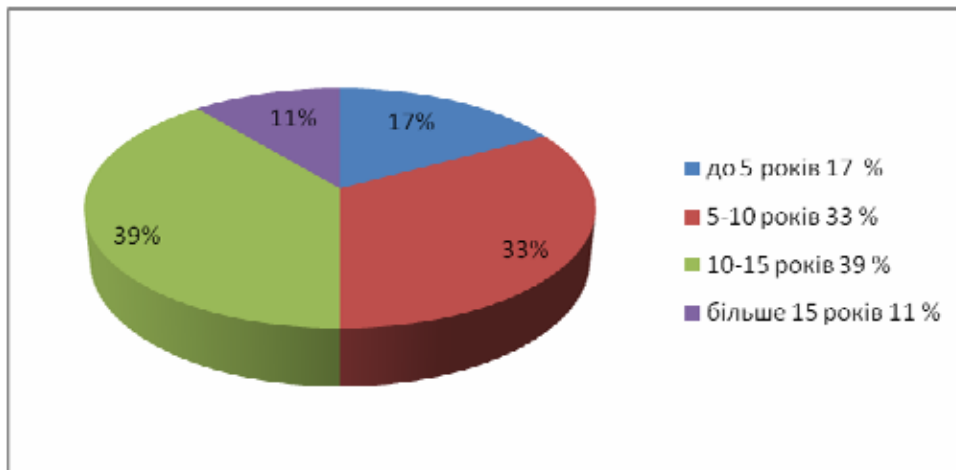
**Рис. 2. Розподіл персоналу ательє мод «Маринка» за освітою**

Колектив ательє мод «Маринка» переважно жіночий. На ньому працює тільки один чоловік-закрійник, це 6 % від загального складу, всі решта 94 % – жінки (рис. 3).



**Рис. 4. Структура персоналу ательє мод «Маринка» за статтю**

13 працівників, тобто 72 % працюють на даному підприємстві від 5 до 15 років. До 5 років працює 17 % персоналу. 11 % працюють в ательє більше 15 років (рис. 4).



**Рис. 3. Структура персоналу ательє мод «Маринка» за стажем**

Розглянемо показники руху персоналу ательє мод «Маринка» у 2018 році. Вони є достатньо низькими. Коефіцієнт вибуття у цьому році склав 5 %, коефіцієнт прийому – 5 %. Фактично звільнилася одна людина у зв'язку з виходом на пенсію. На її місце прийняли нового працівника.

Виходячи із проведеного дослідження, виділимо основні завдання кадрової політики ательє мод «Маринка»:

- розробка кількісної оцінки персоналу організації та визначення рейтингу працівника;
- надання можливості працівникам працювати за індивідуальним графіком;
- вжиття заходів з удосконалення нормування праці в ательє;
- підготовка і затвердження документів, що регулюють взаємодію структурних підрозділів ательє мод;
- мотивація працівників до здобуття вищої освіти на заочній або дистанційній формі навчання;
- проведення лекцій, тренінгів, навчань на робочих місцях;
- використання переважно економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом;
- залучення працівників до управління підприємством;
- грамотне введення новачка в колектив для забезпечення інтеграції співробітника в організацію і закріплення його намірів працювати довго і на совість;
- контроль забезпечення стабільності заробітної плати, прозорості системи її нарахування та проведених утримань;
- організація корпоративних свят та спільних культурно-освітніх заходів.
- проведення конкурсу «кращий за професією» і залучення до участі в них не тільки досвідчених працівників, але співробітників, які пропрацювали в ательє більше двох років.

Реалізація запропонованих заходів не вимагає з боку адміністрації ательє великих фінансових вкладень і не тягне за собою значного збільшення витрат часу, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом в ательє.

**Висновки.** Складні економічні умови змушують менеджерів підприємств сфери моди шукати ефективні економічні рішення в сфері управління персоналом. На сучасному етапі ефективність роботи підприємств швейної промисловості безпосередньо залежить від правильно побудованої кадрової політики. У статті представлені результати кількісної та якісної оцінки персоналу ательє мод. Визначено, що колектив ательє – це колектив жінок середнього віку зі середньою спеціальною освітою, в основному з достатньо великим стажем роботи в ательє. Виходячи із проведеного дослідження, виділено основні завдання кадрової політики ательє мод «Маринка». Розроблено і рекомендовано заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства сфери моди.

#### **Список літератури.**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. – Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
2. Бондаренко С.М., Михайленко Н.В. Базова концепція загального управління якістю TQM: Роль персоналу. *Економічний простір*. 2015. № 103. С. 139-146.
3. Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 154-163.
4. Бондаренко С.М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*. 2004. № 4. С. 35-37.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Гончаров Ю.В., Бондаренко С.М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2010. № 3. С. 26-30.
7. Кадрова політика. Режим доступу <https://uk.wikipedia.org/wiki>

8. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. №11. С. 65-70.
9. Мельник М.Т. Індустрія моди. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2013. 264 с.
10. Мирошніченко О.А., Неліна М.Г., Феленюк О.В., Експорт одягу до Європейського Союзу. Гід для українських підприємців. Київ : ФОП Клименко Ю.Я., 2017. 116 с.
11. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. – Київ: КНЕУ, 2002. 351с.
12. Тівецька А.В., Невмержицька С.М. Удосконалення системи управління персоналом організації з врахуванням вимог міжнародних стандартів ISO. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія "Економіка і вища освіта"*. 2015. № 6 (93). С. 81-87.

#### References.

1. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2006), *Upravlinnja personalom* [Staff management (HR)], VD «Profesional», Kyiv, Ukraine.
2. Bondarenko, S.M. and Mykhajlenko, N.V. (2015), “Bazova koncepcija zagaljnogho upravlinnja jakistju TQM: Rolj personalu”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 103, pp. 139-146.
3. Bondarenko, S.M. (2016), “Korporatyvna socialjna vidpovidalnistj u koncepciji zagaljnogho upravlinnja jakistju na pidpryjemstvakh leghkoji promyslovosti Ukrajinu”, *Ekonomichnyj prostir*, vol. 105, pp. 154-163.
4. Bondarenko, S.M. (2004), “Zadovolenistj spozhyvachiv jak osnova uspikhu u biznesi”, *Ekonomist*, vol. 4, pp. 35-37.
5. Vynohradsjkij, M.D. Vynohradsjka, A.M. and Shkanova, O.M. (2009), *Upravlinnja personalom* [Staff management (HR)], Centr uchbovoji literatury, Kyiv, Ukraine.
6. Ghoncharov, Ju.V. and Bondarenko, S.M. (2010), “Nanoindustrija jak zasib pidvyshhennja jakosti zhyttja ljudej ta konkurentospromozhnosti nacionalnoji ekonomiky”, *Ekonomist*, vol. 3, pp. 26-30.
7. “Kadrova polityka” (2019), available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (Accessed 20 October 2019).
8. Kasych, A.O. and Hlushchenko, D.O. (2016), “Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnja konkurentospromozhnistiu pidpryjemstva”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 65-70.
9. Meljnyk, M.T. (2013), *Industrija mody* [Fashion industry], Vydavnyctvo Lira-K, Kyiv, Ukraine.
10. Myroshnichenko, O.A. Nelina, M.Gh. and Felenjuk, O.V. (2017), *Ekspert odjaghu do Jevropejskogho Sojuzu. Ghid dlja ukrajinsjkykh pidpryjemciv* [Export of clothing to the European Union. A guide for Ukrainian entrepreneurs], FOP Klymenko Ju.Ja., Kyiv, Ukraine.
11. Savchenko, V.A. (2002), *Upravlinnja rozvytkom personalu* [Personnel development management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Tivecjka, A.V. and Nevmerzhyckja, S.M. (2015), “Udoskonalennja systemy upravlinnja personalom orghanizaciji z vrakhuvannjam vymogh mizhnarodnykh standartiv ISO”, *Visnyk Kyjivsjkogho nacionalnogho universytetu tekhnologij ta dizajnu. Serija "Ekonomika i vyshha osvita"*, vol. 6 (93), pp. 81-87.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2019 р.