

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Розробка HR-стратегії сучасного підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МП-2-8М

Петриченко Кирило Олексійович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Шеремет Олег Олексійович

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (підпис)

*Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.*

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2023 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь магістр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“30” вересня 2022 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Петриченко Кирилу Олексійовичу**

1. 1. Тема роботи «Розробка HR-стратегії сучасного підприємства»  
керівник роботи к.е.н., проф.Шеремет Олег Олексійович  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29 вересня 2022 р. №575-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 03 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Щедро»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом та HR-стратегія Розділ 2. Організаційно економічний аналіз існуючої стратегії управління персоналом ТОВ «Щедро» Розділ 3. Удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Щедро». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 18 таблицях, 6 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економічно-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.22	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 02.11.22	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи управління персоналом та HR-стратегія»	До 08.11.22	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Організаційно економічний аналіз існуючої стратегії управління персоналом ТОВ «Щедро»»	До 12.12.22	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Удосконалення стратегії управління персоналом ТОВ «Щедро»»	До 16.01.23	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 17.01.23	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 18.01.23	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 18.01.23	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 20.01.23	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.02.23	<i>виконано</i>

**Здобувач**

\_\_\_\_\_ Петриченко К.О.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ Щеремет О.О.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Петриченко К.О. Розробка HR-стратегії сучасного підприємства. - Рукопис.**

Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» - Національний університет харчових технологій. Міністерство освіти і науки України, Київ, 2023.

Кваліфікаційна магістерська робота виконана на тему «Розробка HR-стратегії сучасного підприємства».

У першому розділі розглянуто питання теоретико-методичних підходів та наукових поглядів на проблему створення ефективної HR-стратегії підприємства. Сутність HR-стратегії та її роль в управлінні сучасною організацією.

У другому розділі роботи проведено аналіз ринкових умов діяльності підприємства, охарактеризовано галузеву специфіку ринку, здійснено дослідження потреби в підвищенні кваліфікації персоналу. Також увагу приділено економіко-фінансовій характеристиці та діяльності підприємства з підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

У третьому розділі запропоновано заходи щодо покращення стратегії управління персоналом, а саме запропоновано провести покращення кваліфікації для співробітників та розроблено HR-стратегію. Визначено зв'язок результативності персоналу із продуктивністю праці, обраховано якість стратегії управління персоналом та економічні результати для підприємства внаслідок реалізації HR-стратегії.

Робота містить 104 сторінки, 18 таблиць, 6 рисунків, 61 використаних джерела.

**Ключові слова:** HR-стратегія, управління ресурсами, методи стратегічного управління, стратегія управління персоналом.

## SUMMARY

### **Kyrylo O. Petrychenko Development of the HR strategy of a modern enterprise. - Manuscript.**

Master's thesis on specialty 073 "Management", educational and professional program "Personnel Management" - National University of Food Technologies. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2023.

The qualifying master's thesis was completed on the topic "Development of the HR strategy of a modern enterprise".

The first chapter deals with the issue of theoretical and methodological approaches and scientific views on the problem of creating an effective HR strategy of the enterprise. The essence of HR strategy and its role in managing a modern organization.

In the second part of the work, an analysis of the market conditions of the company's activity was carried out, the industry specifics of the market were characterized, and a study of the need for personnel upgrading was carried out. Attention is also paid to the economic and financial characteristics and activities of the enterprise for professional development.

In the third section, measures are proposed to improve the personnel management strategy, namely, it is proposed to improve the qualifications of employees and the HR strategy is developed. The relationship between personnel effectiveness and labor productivity was determined, the quality of the personnel management strategy and the economic results for the enterprise as a result of the implementation of the HR strategy were calculated.

The thesis contains 104 pages, 18 tables, 6 figures, 61 used sources.

*keywords:* HR strategy, resource management, strategic management methods, personnel management strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-СТРАТЕГІЯ</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність HR - стратегії та її роль в управлінні сучасною організацією .....	9
1.2. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами .....	15
1.3. Управління персоналом в динамічному бізнес-середовищі.....	22
.....	.....
Висновки до розділу 1 .....	41
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ІСНЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЩЕДРО»</b>	<b>42</b>
2.1. Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Щедро».....	42
2.2. Оцінка кадрового складу та факторів середовища організації .....	48
2.3. Аналіз стратегії управління персоналом на ТОВ «Щедро».....	50
.....	.....
Висновки до розділу 2.....	57
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЩЕДРО»</b>	<b>59</b>
3.1. Напрямки стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро».....	59
3.2. Запровадження найбільш перспективних напрямків стратегічного управління персоналом.....	61
3.3. Розрахунок соціально-економічного ефекту від впровадження HR-стратегії підприємства.....	83
Висновки до розділу 3 .....	89
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>91</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>95</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>101</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Увага приділяється стратегічній ролі управління людськими ресурсами (HRM). Стратегічний підхід до HRM стосується зв'язку між практикою управління людськими ресурсами (HR) і стратегічними цілями, тобто довгостроковими цілями організації. Із зростанням визнання потенціалу людських ресурсів у забезпеченні конкурентної переваги організації почали розглядати працівників як цінні «активи» або «інвестиції». Ця точка зору стала більш важливою в сучасній економіці знань, яка залежить від кваліфікації та знань робочої сили. Від рутинної, адміністративної та реактивної функції сьогодні функція HR перетворилася на проактивну та стратегічну.

За останнє десятиліття дослідники та практики HR зосередили свою увагу на важливих питаннях. Наприклад, що таке HR-стратегія? Які фактори визначають, чи прийме організація стратегічний підхід до HRM? Чи існує взаємозв'язок між характеристиками організації та прийняттям конкретного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами? Чи досягає організація конкурентної переваги, поєднуючи HR-стратегію з бізнес-стратегією?

Успіх управління персоналом визначається впливом двох основних чинників: здатність підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для реалізації його стратегії, і можливість застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку.

Управління персоналом, в першу чергу, повинно здійснюватись через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу.

*Мета і завдання дослідження.* Мета дослідження полягає в

теоретико-методичному обґрунтуванні ключових процесів, моделей та інструментів управління розвитком персоналу підприємств, а також розробці прикладних рекомендацій щодо його удосконалення.

У відповідності до поставленої мети в роботі поставлено і вирішено такі *завдання*:

- розкрито економічну сутність HR-стратегій ;
- описано зміст базових стратегій управління персоналом;
- надано характеристику складовим структури системи управління розвитком персоналу підприємства;
- проаналізовано напрямки та економічні показники господарської діяльності ТОВ «Щедро»;
- надано оцінку кадровому складу та ефективності праці на підприємстві;
- вирішено задачу розподілу вакантних робочих місць серед внутрішніх кандидатів з оперативного кадрового резерву, як напрямку удосконалення розвитку персоналу досліджуваного підприємства;
- розроблено HR-стратегію та здійснено оцінку її впливу на економічний стан ТОВ «Щедро».

*Об'єктом* дослідження є система економічних відносин, яка виникає в процесі управління розвитком персоналу підприємства.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретико-практичних аспектів щодо удосконалення HR-стратегії ТОВ «Щедро».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-СТРАТЕГІЯ

### 1.1. Сутність HR-стратегії та її роль в управлінні сучасною організацією

Людські ресурси стосуються людей, які працюють в організації. Цей термін намагається передати переконання, що працівники організації - це не просто люди, а цінні ресурси, які допомагають організації досягати її цілей. Люди займають центральне місце в організації. Фінансовий капітал, технології або процеси організації самі по собі не можуть досягти цілей організації. Ефективне та ефективно використання цих ресурсів залежить від людських ресурсів. У той же час необхідно керувати людськими ресурсами. На малюнку 1.1 зображено центральне значення людських ресурсів для досягнення цілей організації [6, с. 5]. Управління людськими ресурсами (HRM) стосується цілісного підходу до управління людьми, які працюють в організації, які роблять внесок у досягнення цілей організації.

Управління людськими ресурсами забезпечує найбільш ефективно та ефективно використання людських талантів для досягнення цілей організації. Щоб успішно використовувати та управляти людськими ресурсами організації для досягнення організаційних цілей, кожна організація повинна розробити чітко визначену стратегію управління персоналом. Чендлер (1962) [3, с. 10] визначив «стратегію» як «визначення довгострокових цілей і завдань організації, а також розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Як і стратегія, HR-стратегія пов'язана з двома ключовими елементами (Richardson and Thompson, 1999): 1. Визначення стратегічних цілей (Яких цілей має досягти стратегія? Наприклад, цілями можуть бути висока продуктивність, зниження аварійності тощо).

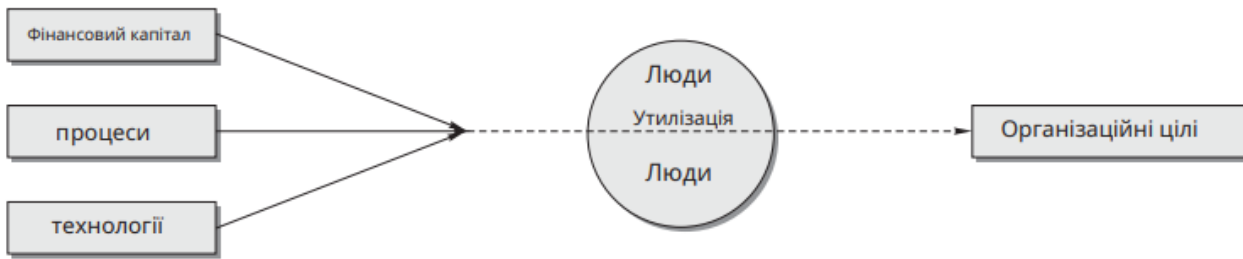


Рис. 1.1. - Центральне значення людських ресурсів для досягнення організаційних цілей. [6].

2. Розробка плану дій (Як будуть організовані та розподілені людські ресурси для досягнення цілей організації?). Таким чином, стратегія людських ресурсів передбачає сплановане та ефективне використання людських ресурсів організацією, щоб допомогти їй отримати або зберегти перевагу над своїми конкурентами. Це визначення вказує на центральну роль, яку відіграють люди організації в організаційному прагненні до конкурентної переваги. Кажуть, що організація досягає конкурентну перевагу коли він здатний отримати та зберегти перевагу над своїми конкурентами шляхом диференціації своїх продуктів або послуг від продуктів і послуг своїх конкурентів, збільшуючи тим самим свою частку ринку. Центральна роль людей найбільш очевидна в організаціях, заснованих на знаннях, таких як програмне забезпечення та інформаційні послуги, де різниця між успіхом і невдачею залежить від навичок і знань робочої сили, а не від рівня технології.

Враховуючи все більш значущу роль людських ресурсів в організації, HRM набув стратегічного характеру. Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM) займається взаємозв'язком між HRM і стратегічним управлінням в організації. Стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід, який стосується рішень щодо характеру трудових відносин, найму, навчання, розвитку, управління продуктивністю, винагороди та стосунків із працівниками. Райт і Макмехан (1992) [5, с. 74] визначили SHRM як «шаблон запланованого розміщення людських ресурсів і заходів, спрямованих на те, щоб фірма могла досягти своїх цілей». Це визначення передбачає

такі чотири компоненти SHRM (рис. 1.2):

1. Він зосереджений на організації людських ресурсів (людей) як основного джерела конкурентної переваги організації.

2. Політику та практику HR як засоби, за допомогою яких люди організації можуть бути розгорнуті для отримання конкурентної переваги.

3. Відповідність між HR-стратегією та бізнес стратегією організації (вертикальна посадка) і між усіма видами діяльності з управління персоналом (горизонтальна посадка).

4. Люди, практики та запланована модель є цілеспрямованими, тобто спрямованими на досягнення цілей організації. Загалом SHRM займається проблемами людей і практиками, які впливають або впливають на стратегічний план організації. Критичні проблеми, з якими стикається організація в сучасному середовищі, це переважно людські проблеми, такі як забезпечення доступності людей, утримання, мотивація і розвиток цих ресурсів. Щоб випередити своїх конкурентів, організація буде постійно шукати способи отримати перевагу над іншими. Сьогодні організація конкурує менше за продукти чи ринки, а більше за людей.

У 21-му столітті серед мислителів і практиків менеджменту зростає визнання потенціалу людських ресурсів у забезпеченні конкурентної переваги. Дві організації, які використовують однакову технологію, можуть демонструвати різні рівні ефективності. Що призводить до цієї різниці? Якість людських ресурсів та їхній внесок в організацію визначають продуктивність, а отже, успіх організації.

Для досягнення своїх цілей організація використовує комбінацію кількох ресурсів - матеріальних і нематеріальних. Ці ресурси можна згрупувати в три основні типи:

(a) ресурси фізичного капіталу - заводи, обладнання та фінанси

(b) капітальні ресурси організації - планування структури організації, системи управління персоналом, історія та організаційна культура

(c) людські ресурси - навички, знання, судження та інтелект працівників

організації

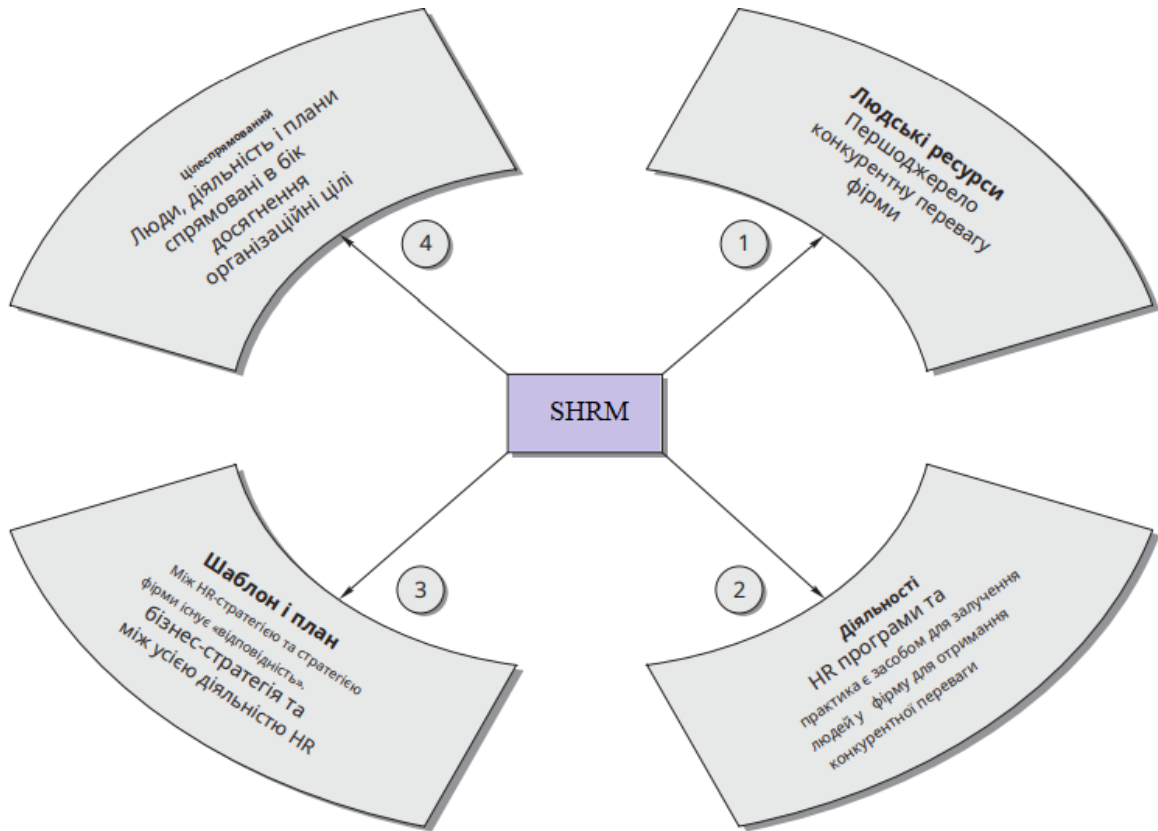


Рис. 1.2. - Чотири компоненти SHRM. [6].

Організація може мати величезний капітал і найсучаснішу техніку, але якщо в неї немає здібних, мотивованих і високопродуктивних працівників, організація навряд чи зможе продемонструвати стійкий рівень високої продуктивності. Оскільки всі фізичні та капітальні ресурси залежать від людей для їх ефективного використання, підтримки та управління, якість організації є важливим для досягнення конкурентної переваги.

Коли працівників називають людським капіталом, мається на увазі, що вони є ресурсами, які створюють більше «багатства». Людський капітал відноситься до колективних навичок і знань усієї робочої сили організації, які мають економічну цінність для організації [1 с. 3]. Це підвищує продуктивність і прибутковість організації. Для того, щоб людський капітал створював більше багатства, а також

створював цінність, важливо, щоб людський капітал використовувався та управлявся ефективно та результативно. Коли цінність людей зростає, це підвищує цінність організації. Наприклад, коли організація надає можливості для розвитку та сприятливе середовище для продуктивності, це призведе до вищого рівня утримання. Цей аспект більш детально розглядається в наступному розділі книги.

Сьогодні будь-яка організація може купити техніку та обладнання, яке наявне у провідних світових організаціях. Таким чином, техніка чи фінанси, а також доступ до цих ресурсів більше не є факторами, які відрізняють успіх організації від невдачі. Швидше, саме здатність використовувати ці матеріальні ресурси (гроші, техніку тощо) є відмінним фактором. Організація, яка тримається та розвиває навички, компетенцію та знання своєї робочої сили, може досить швидко повернутися до бізнесу, навіть якщо вона втратить усе своє обладнання. Однак організація, яка втрачає свою робочу силу, але зберігає матеріальні активи, мало сподівається на відновлення.

Акцент на людських ресурсах стає ще більш важливим, оскільки спостерігається помітний рух до економіки, заснованої на знаннях і організацій. Економіка знань відноситься до тих робочих місць, організацій та галузей, у яких навички, знання та здібності людей, а не можливості машин, технологій тощо визначають конкурентну перевагу. (Ленгнік-Холл і Ленгнік-Холл, 2003) [8, с. 43]. Разом із фізичними та капітальними ресурсами, людський капітал становить вирішальну здатність організації, оскільки він готує організацію до адаптації в майбутньому. Використання нових і вдосконалених технологій і зниження накладних витрат є очевидними методами досягнення конкурентної переваги, які може використовувати організація. Якість людського капіталу організації та ефективне управління ним також можуть сприяти підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Насправді людський капітал допомагає організації досягти стійкої конкурентної переваги у спосіб, який не є ані надто очевидним, ані доступним для всіх організацій. За останні два десятиліття цю істину визнали багато організацій.

Людські ресурси розглядаються як найважливіший актив організації - актив,

який створює цінність для організації. Актив це те, що є власністю та має мінову вартість. Сьогодні людські ресурси розглядаються як активи організації. Однак у традиційному розумінні людські ресурси можуть «гуляти» і не належать організації, на відміну від фізичних активів. Людські активи можуть переходити до інших організацій, забираючи з собою накопичені знання, навички та досвід. Цінність людей як людського активу - це сукупність знань, досвіду, навичок і компетенцій людини, які відповідають її посаді.

Цінність людей динамічна, а не статична. Воно зростає з часом, коли людина набуває досвіду, а організації інвестують у навчання та розвиток людей. Однак за певних умов вартість людських активів також може знецінюватися. Деякі з цих умов: - призначення особи на роботу, яка не відповідає її навичкам, компетенціям тощо. - особа, яка працює нижче свого потенціалу через зниження мотивації та задоволеності. Таким чином, спосіб управління людськими ресурсами визначає їх цінність як активів. Людські активи, на відміну від фізичних і капітальних активів, не можуть бути відтворені, і тому стають конкурентною перевагою організації. Ця якість «відсутності дублювання» людських активів набула більшого значення в економіці знань, де організації більше покладаються на концептуальні навички та навички, що ґрунтуються на знаннях, а не на ручні навички. Революція в інформаційних технологіях (ІТ) призвела до ситуації, коли інтелектуальні працівники замінюють синіх комірців. За такого сценарію організації потрібно інвестувати більше в людські ресурси, щоб отримати конкурентоспроможність.

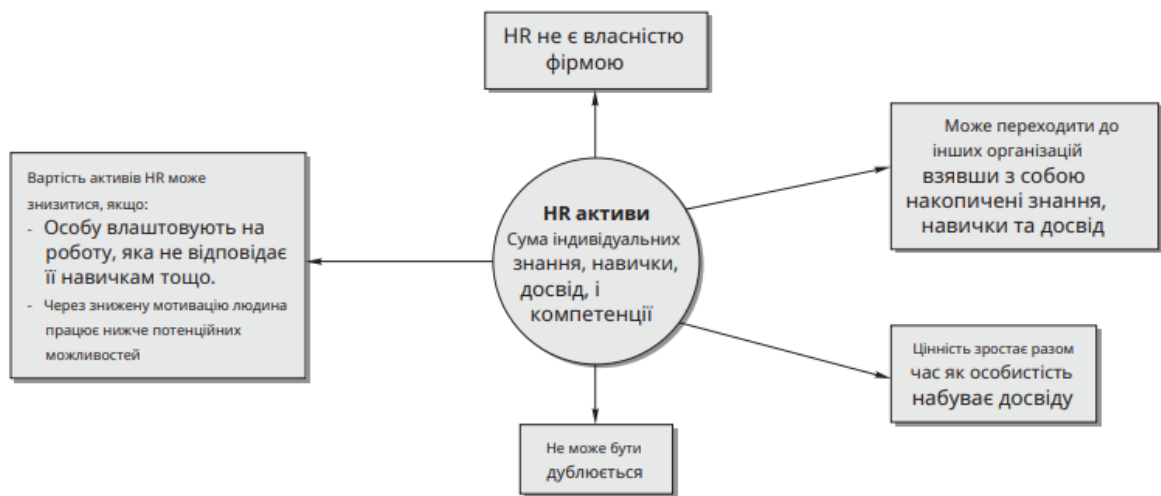


Рис. 1.3. - Основні ознаки людських ресурсів. [6].

## 1.2 Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами

Визнання потенціалу людських ресурсів організацій у забезпеченні конкурентної переваги спонукало вчених застосувати ресурсорієнтований погляд (RBV), запропонований Барні (1991), щоб зрозуміти роль людських ресурсів в організаціях. Відповідно до RBV, людські ресурси сприяють збереженню конкурентної переваги організації, якщо вони цінні, непридатні для продажу, непридатні для імітації та нестабільні [11, с. 57].

У народі відомий як структура VRIO, ресурсний погляд на організацію визначає цінність людських ресурсів для організації на основі чотирьох критеріїв: значення, рідкість, наслідуваність і організації (VRIO). Люди можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги для організації, якщо виконуються ці чотири критерії. Цінність створюється або шляхом зменшення вартості продукту/послуги, або шляхом надання клієнту унікального продукту/послуги, що дозволяє організації стягувати преміальну ціну, або шляхом комбінації обох. Людські ресурси можуть створювати цінність і, отже, стати джерелом конкурентної переваги шляхом або зменшення витрат, або

збільшення доходів, або обох.

Таким чином, люди можуть сприяти ефективності організації. Практика управління людськими ресурсами може бути розроблена таким чином, щоб підвищити відданість працівників, що позитивно вплине на доходи організації. Програми розширення можливостей, безперервні зусилля з покращення, ініціативи щодо загальної якості, гуртки якості тощо - це деякі ініціативи, які використовуються організаціями для збільшення внеску працівника в кінцеву продуктивність. Людські ресурси можуть мати цінність для організації, але якщо така сама характеристика людських ресурсів зустрічається і в конкуруючих організаціях, то вони можуть лише забезпечити конкурентний паритет, гарантуючи, що вони не перебувають у невідданому конкурентному становищі.

Щоб досягти конкурентної переваги через людей, важливо розвивати та використовувати рідкісні характеристики людських ресурсів організації. Таким чином, організація повинна намагатися переконатися, що вона має перевагу над конкуруючими організаціями з точки зору навичок, знань і здібностей своїх людей. Цього можна досягти шляхом найму та навчання найкращих наявних талантів. Люди забезпечують конкурентну перевагу організації, коли характеристики кадрів не можуть бути легко імітовані конкурентами. Унікальну історію або культуру організації важко імітувати, і їх можна використовувати для досягнення високого рівня продуктивності та відданості співробітників. Щоб люди надали організації конкурентну перевагу, важливо, щоб організація мала свої системи та практики, які дозволяють повною мірою використовувати характеристики HR. Командна робота - це спосіб забезпечити організовану робочу силу, яку можна залучити для виконання нових завдань у короткий термін. У цьому контексті діяльність з управління персоналом слід розглядати як інтегровану діяльність, а не ізольовано. Це обговорюється далі в цьому розділі.

Структура VRIO забезпечує критерії для визначення типів людських ресурсів, які можуть бути джерелами стійкої конкурентної переваги для організації[3, с. 24].

Організації визнали значну роль людських ресурсів. Це видно з корпоративної філософії фірм, яка повторює, що людські ресурси є найціннішим активом фірми. Eicher Goodearth Limited, Microsoft, Hewlett-Packard, Texas Instruments, Infosys і Singapore Airlines - лише деякі фірми, які заявляють про це. Розгляд працівників як активів має наслідки для прийняття інвестиційної точки зору на людські ресурси. Важливо прийняти цю точку зору на людські активи, оскільки інші фізичні активи, такі як технології, обладнання тощо, можуть бути легко імітовані конкурентами.

Інші ресурси, такі як капітал, технології, матеріали тощо, розглядаються як інвестиції. Дотримуючись погляду на «вартість» людських ресурсів, організація враховувала весь бюджет, пов'язаний з кадрами, як-от зарплати, навчання працівників тощо, як витрати в балансі, що призвело до відсутності прибутку для організації. Однак останнім часом ставлення до витрат на людські ресурси змінилося. Щоб залишатися конкурентоспроможною, організація повинна інвестувати в свої людські ресурси. Організації почали розглядати працівників як цінні інвестиції. Ця точка зору є особливо важливою через появу економіки знань, яка потребує висококваліфікованих працівників знань. В економіці знань знання, а не товари, послуги чи технології важливі для всіх видів економічної діяльності. Людські навички та знання мають вирішальне значення для всього, що виробляється, включаючи товари та послуги. Від роздрібних продажів до комп'ютерів і біотехнологій, робочі місця стають все більш наукомісткими у своїх вимогах до працівників та організацій. Хоча сфера послуг, очевидно, більш наукомістка за характером, виробничий сектор також стає все більш залежним від знань і людських можливостей, оскільки комп'ютери проникають у всі аспекти роботи. Сільськогосподарські та промислові роботи все більше стають заснованими на знаннях. Наприклад, деяке сільськогосподарське обладнання зараз керується комп'ютером, і його експлуатація вимагає спеціальних знань. Крім того, вимоги до навичок змінюються з часом у всіх галузях, компаніях і роботах. Тому інвестиції в людські ресурси важливі для досягнення конкурентної переваги. В економіці знань переможцями будуть ті організації, які постійно тягнуться до знань, які

можуть призвести до розробки нових продуктів і послуг, і розвивати навички, здібності та компетенцію своїх співробітників, щоб йти в ногу зі змінами в технологіях, процеси та ін.

Фізичні та капітальні активи організації купуються та згодом управляються, розглядаючи їх як інвестиції. Стратегічні цілі організації визначають оптимальний тип і якість необхідних матеріальних і капітальних активів. Також проводиться аналіз витрат і вигод, ступеня пов'язаного ризику та потенційної віддачі від витрат на ці активи. Коли людські ресурси розглядаються з інвестиційної перспективи, організація продовжує визначити, як краще інвестувати в своїх людей. Таким чином, подібно до того, як організація визначає розподіл витрат на фізичні та капітальні активи, вона також розглядає розподіл витрат на людські активи для задоволення своїх потреб. - довгострокові цілі ефективності. Наприклад, якщо організація планує розширити свою діяльність, їй необхідно розглянути тип навчання та розвитку для своїх поточних працівників, а також кількість і типи нових наймів, які будуть потрібні. Організації, що швидко розвиваються, наприклад, в ІТ-секторі (наприклад, Wipro, Infosys, TCS тощо) [12, с. 1]., часто вказують кількість людей, яких вони, ймовірно, наймуть протягом наступних двох років, виходячи з прогнозів зростання бізнесу.

Приймаючи рішення щодо витрат на нову навчальну програму, організації необхідно враховувати не лише вартість навчання (стосовно вартості навчальних матеріалів, гонорарів тренерів тощо), а й відповідні витрати, наприклад час, проведений поза з роботи працівниками під час навчання (втрачений час на роботі). У той же час слід враховувати потенційні переваги навчання. До них належать покращення продуктивності праці, посилення відданості організації та підвищення мотивації працівників. Витрати на навчання слід Сер.ювати з вигодами. Навчання також необхідно оцінювати у зв'язку з пов'язаними ризиками, такими як підвищення працевлаштування працівників, що робить їх більш бажаними для конкурентів.

Інвестиції в людські активи не позбавлені ризиків і є джерелом дилем для організацій. Якщо організація не інвестує у своїх співробітників, потенційні

співробітники вважають її менш привабливою. Організації також стає важче утримувати поточних співробітників, які не бачать можливостей для зростання та просування. Часта плінність кадрів послаблює конкурентну позицію організації, відволікаючи увагу організації на наймання та наймання нових працівників. З іншого боку, організація, яка інвестує у своїх співробітників, також стикається з ймовірністю втратити їх своїм конкурентам. Навчені працівники користуються більшим попитом, особливо у конкурентів. Конкуренти часто готові платити цим працівникам більше, оскільки вони економлять витрати на навчання працівників. Таким чином, існує ризик, пов'язаний з інвестиціями в людські активи. Організаціям необхідно розробити відповідний і комплексний підхід до управління персоналом, щоб гарантувати, що співробітники залишаються в організації достатньо довго та сприяють прийнятній рентабельності інвестицій (ROI) відносно навичок і знань, які вони набули.

У певних типах організацій мобільність працівників може не викликати тривоги. Наприклад, якщо навички, необхідні організації, не є рідкісними або цінними, можливість їх передачі може не мати великого значення для організації. Індустрія швидкого харчування є прикладом такої організації. Організація повинна дбати як про мобільність працівників, так і про мобільність навичок. Стівенс (1994) визначив мобільність навичок як легкість, з якою працівники з певним набором навичок можуть переходити від одного роботодавця до іншого з невеликою втратою в оплаті або відповідальності. Співробітники, які володіють певним набором навичок, цінних для організації, але все ще легко переданих її конкурентам, можуть стати ціллю конкуруючих організацій. Таким чином, інвестиції в цю групу працівників пов'язані з високим ступенем ризику. Наприклад, співробітники з набором навичок ІТ можуть легко переходити з однієї організації в іншу, де вартість зміни роботи досить низька. Це змусило ІТ-компанії часто коригувати та вдосконалювати свої пакети працевлаштування та розробляти HR-стратегії, щоб випереджати своїх конкурентів. Фактори, що визначають інвестиційну спрямованість організації Не всі організації розглядають людські активи з точки зору інвестицій.

Мелло (2003) [7, с. 62]. визначив п'ять основних факторів, які впливають на те, наскільки компанія орієнтована на інвестиції в управлінні людськими ресурсами:

1. управлінські цінності
2. ставлення до ризику
3. характер навичок, необхідних працівникам
4. «утилітарна» або «нижня» перспектива
5. наявність аутсорсингу

Цінності менеджменту ступінь, до якої керівництво цінує своїх людей, є критичним фактором, який визначає готовність організації інвестувати в людські активи. Цінності вищого керівництва відіграють важливу роль у прийнятті рішень щодо інвестицій у людські активи. Організація, швидше за все, буде орієнтованою на інвестиції, якщо вона вважає своїх людей центральною частиною своєї місії, і якщо заява про місію організації підкреслює роль людських активів у досягненні цілей організації. Наприклад, організація, яка цінує своїх співробітників, братиме участь у широких комунікаційних програмах, коли плануються такі важливі події, як злиття. Те, як ставляться до працівників після злиття, також відображає цінності організації щодо людей.

Ставлення до ризиків важливим аспектом інвестицій є те, що вони супроводжуються ризиками, а також доходами. Як правило, інвестиції з вищим ризиком зазвичай призводять до більшої потенційної прибутковості, тоді як очікується, що інвестиції з меншим ризиком матимуть скромніший прибуток (наприклад, інвестиції в облігації з інвестиціями в акції). Інвестиції в людські активи вважаються більш ризикованими для організації, ніж інвестиції в фізичні активи. Організація з філософією управління, що уникає ризику, з меншою ймовірністю буде вкладати значні кошти в людей. Інші організації, готові прийняти більший рівень ризику, інвестуватимуть більше в працівників. Крім того, вони розроблятимуть стратегії для мінімізації потенційних ризиків втрати своїх інвестицій. Наприклад, вони можуть укладати трудові договори, пропонувати програми володіння акціями - стимули для

працівників, а також пропонують подальші можливості для розвитку, такі як навчальна відпустка тощо. Таким чином, організація може отримати «власність» співробітників за допомогою цих стратегій, зменшуючи можливість плинності працівників або втрати їх інвестицій у людські активи.

Природа навичок, необхідних працівникам організації, також визначає ступінь ризику інвестицій у людські активи та готовність організації інвестувати у своїх працівників. Коли організація вимагає від співробітників розвитку та використання спеціальних навичок, які можуть бути незастосовні або передані іншим організаціям, інвестиції в людей менш ризиковані. Однак, коли організації потрібні працівники, які володіють навичками, що є ринковими, і які можуть переходити від одного роботодавця до іншого, тоді інвестиції в людські активи пов'язані з більшим ризиком. Інвестиції в працівників з високим ризиком вимагають від організації розробки сильної стратегії утримання, оскільки навчені працівники шукають організації, які не інвестують у навчання працівників. Наприклад, Infosys була першою індійською компанією, яка запустила опціонний план для працівників, щоб утримати працівників. Тепер компанія пропонує різноманітні компенсаційні пакети, а також передові програми навчання. HCL Technologies і Patni computers належать до незліченної кількості компаній, які розробили стратегії утримання, коли проблема плинності кадрів стала гострою.

Утилітарна/нижня перспектива інвестиційна орієнтація організації також визначається утилітарною, тобто кінцевою перспективою. Організації, які дотримуються утилітарної точки зору, оцінюють усі інвестиції за допомогою аналізу витрат і вигод. В аналізі витрат і вигод витрати на будь-яку інвестицію Сер.юються з її вигодами, щоб визначити, чи є ця інвестиція прибутковою. Утилітарний підхід кількісно визначає всі витрати та вигоди. Наприклад, під час реалізації програми навчання враховуватимуться не лише прямі витрати на виконання програми навчання, але й такі витрати, як час, проведений працівником поза роботою, незавершені робочі обов'язки протягом періоду навчання тощо. Проблема з аналізом витрат і вигод щодо

інвестицій у людей виникає через те, що багато переваг кадрових програм і політики важко оцінити кількісно. Наприклад, наявність аутсорсингу останнім фактором, який визначає готовність організації інвестувати в працівників, є наявність аутсорсингу. Організація може визначити, чи можуть інвестиції співробітників створити стійку конкурентну перевагу з часом. Коли спеціалісти доступні за межами організації, які можуть бути більш ефективними, ніж внутрішні ресурси співробітників, внутрішні людські інвестиції, ймовірно, будуть обмеженими. Крім того, організація буде інвестувати в людські ресурси до такої міри, щоб це призвело до найбільшого потенційного прибутку з інвестиціями в ринок і розвиток продукту, фізичне обладнання або технологію. Якщо очікується, що інвестиції в людські активи не принесуть більшої прибутковості, малоймовірно, що організація інвестуватиме в працівників за рахунок інших ресурсів. Наприклад, у галузі швидкого харчування спостерігається висока плинність працівників, і набір необхідних навичок легко розвивається, вимагає мінімального досвіду та не потребує великих інвестицій у навчання. Таким чином, роботодавці в індустрії швидкого харчування мало інвестують у своїх працівників і, як правило, більше інвестують у конкурентну рекламу, фізичне розширення тощо.

Подібно до того, як людські ресурси з часом стали сприйматися як цінний актив, функція управління персоналом також перетворилася зі звичайної адміністративної функції на стратегічну. У наступному розділі коротко обговорюється це перетворення.

### **1.3. Управління персоналом в динамічному бізнес-середовищі**

Функція HR з часом розвивалася. Історія функції передусе теорії наукового менеджменту Тейлора та адміністративній теорії Файоля. Однак лише в 1930-х і 1940-х роках ця функція набула значення, головним чином через вимоги військового часу. У

цей час відділ кадрів зрілий і зосереджений переважно на трудових відносинах і кадровому забезпеченні. В Індії компанія Tata Iron and Steel Company (TISCO) була однією з перших організацій, яка створила відділ кадрів у 1947 році [14, с. 37].. На рисунку 1.4 представлено еволюцію функції кадрів.



Рис. 1.4. - Еволюція функції кадрів. [6].

Від управління персоналом до HRM На початку 1970-х років з'явився термін HRM як заміна менеджменту персоналу. Зміна термінології також передбачає зміну цілей і меж функції. Основна мета HRM полягає в забезпеченні досягнення цілей організації через людей. Функція HRM наголошує на таких двох аспектах: - важливість досягнення відданості людей цілям організації - необхідність стратегічної відповідності між бізнес-стратегією та HR-стратегією[8,с62]. Управління персоналом і HRM відрізняються один від одного кількома пунктами. Однією з головних відмінностей є те, що в той час як управління персоналом є частиною більш механістичної форми організації, HRM узгоджується з органічним дизайном організації. Таким чином, управління персоналом більш бюрократизоване з високим рівнем централізації та формалізації та меншим рівнем гнучкості. Управління людськими ресурсами, з іншого боку, децентралізоване, гнучке (з низьким рівнем формалізації) і має міжфункціональні та міжєрархічні команди. Інша відмінність між управлінням персоналом і управлінням персоналом, на яку було зазначено, полягає в тому, що стратегічний характер HRM.

Управління персоналом не розглядається як залучене до стратегічних сфер

бізнесу. Незважаючи на ці відмінності, часто вважають, що HRM - це просто більш сучасний термін для управління персоналом. Отже, HRM можна розглядати як підхід а не як альтернатива традиційному управлінню персоналом.

Від HRM до SHRM: перехід у фокус Динамічне та конкурентне бізнес-середовище, що є результатом глобалізації, спонукало керівництво до нового фокусу на організації та управлінні людськими ресурсами. Служба управління персоналом тепер має відіграти більш стратегічну роль. На початку 1980-х років з'явився і почав використовуватися термін стратегічне HRM. Кінець 1980-х і початок 1990-х років стали свідками помітного зближення між HRM і бізнес-стратегією. У 21-му столітті ця конвергенція стала вражаюче очевидною з використанням таких термінів, як «знання», «мережа», «фірма, заснована на знаннях», і «віртуальна організація». Коли дієприкметник стратегічний має префікс до HRM, він акцентує увагу на способах, за допомогою яких HRM сприяє ефективності організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами зосереджується на зв'язку HRM зі стратегічним управлінням організації, як було визначено раніше. Він виходить за рамки функціональної ролі HRM і наголошує на проактивному HRM на стратегічному рівні організації. Стратегічне управління людськими ресурсами стосується організаційної ефективності та продуктивності, змін у структурі та культурі, відповідності ресурсів поточним і майбутнім вимогам організації, розвиток можливостей, трудові відносини та управління змінами. Оскільки корпоративні плани реалізуються через людей, а людські ресурси забезпечують конкурентну перевагу організації, важливо інтегрувати кадрові аспекти в розробку стратегічних корпоративних/бізнес-планів.

Гендрі та Петігрю (1986) висунули чотири значення SHRM:

1. використання планування в управлінні людськими ресурсами
2. комплексний підхід до проектування та впровадження HR систем
3. узгодження політики та діяльності з управління персоналом із бізнес-стратегією організації

4. розгляд людей як стратегічного ресурсу для досягнення конкурентної переваги

Фомбрун, Тічі та Девана були першими, хто сформулював концепцію стратегічного HRM у 1984 році. Ці дослідники наголошували на стратегічній відповідності між HRM та корпоративною стратегією. Концепція «відповідності» обговорюється далі в цьому розділі.

Основними цілями SHRM є:

-Забезпечити наявність в організації кваліфікованої, відданої та високомотивованої робочої сили для досягнення стійкої конкурентної переваги

- Забезпечувати орієнтування організації таким чином, щоб задовольнялися як бізнес-потреби організації, так і індивідуальні та колективні потреби її робочої сили. Це досягається розробкою та впровадженням стратегічно вирівняних кадрових практик.

Ступінь застосування SHRM в організаціях, а також форма та зміст SHRM відрізняються від однієї організації до іншої. Стратегічне управління людськими ресурсами практикується лише в тих організаціях, які мають чітко сформульовану корпоративну або бізнес-стратегію. Організації, які не мають корпоративного плану, не можуть мати SHRM. Швидше, у таких організаціях персонал відділу кадрів виконує традиційні адміністративні та обслуговуючі ролі і не займається стратегічними питаннями бізнесу.

Стратегічне управління людськими ресурсами та традиційна функція HR відрізняються один від одного кількома параметрами. Основні відмінності між ними висвітлені в таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Традиційний HRM проти SHRM**

Критерії	Традиційний HRM	SHRM
Відповідальність для HR програми	Штатний персонал відділу кадрів	Лінійні керівники; всі менеджери, відповідальні за людей, є менеджерами з персоналу

Фокус діяльності	Відносини з працівниками - забезпечення мотивації та продуктивності праці працівників, дотримання законодавства	Партнерство з внутрішніми (працівники) і зовнішніми (клієнти, зацікавлені сторони, групи суспільних інтересів) групами
Роль HR	Реактивний і транзакційний	Проактивний і трансформаційний, лідер змін
Ініціатива	Повільно, фрагментарно та фрагментарно, не інтегровано з більшими проблемами	Швидкі, гнучкі та системні ініціативи щодо змін, реалізовані разом з іншими системами управління персоналом
Часові рамки	Короткий термін	За потреби різні часові рамки (короткострокові, середньострокові чи довгострокові)
Контроль	Бюрократичний контроль через правила, процедури та політику	Органічний контроль через гнучкість, менше обмежень у поведінці співробітників
Інвестиції	Капітал, продукти, технології та фінанси	Люди та їхні знання, вміння та навички
Відповідальність	Центр витрат	Інвестиційний центр

Терміни стратегічне управління людськими ресурсами і стратегії людських ресурсів часто використовуються як взаємозамінні, однак між ними можна зробити певну різницю. У загальному розумінні різниця між стратегіями SHRM і HR подібна до різниці між стратегічним менеджментом і корпоративними бізнес стратегіями. І SHRM, і стратегічне управління описують підхід, прийнятий керівництвом, зосереджуються на довгострокових проблемах і забезпечують напрямок для організації. Стратегії людських ресурсів і бізнес-стратегії є результатами цього підходу, які зосереджені на організаційному погляді на ключові проблеми та конкретні функції чи види діяльності.

Стратегічне управління людськими ресурсами має справу з такими макропроблемами, як якість, відданість, продуктивність, культура та розвиток

менеджменту. Він визначає сфери, в яких необхідно розробляти конкретні HR-стратегії. Стратегії людських ресурсів, з іншого боку, стурбовані забезпеченням наявності ефективної робочої сили, навчання, винагороди, хороших стосунків між працівниками тощо. Стратегії людських ресурсів є більш конкретними та сприяють успішному досягненню цілей і цілей компанії. Основні відмінності між стратегіями SHRM і HR представлені в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Відмінності між стратегіями SHRM і HR**

SHRM	HR стратегії
<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Загальний підхід до стратегічного управління людськими ресурсами</li> <li>• -У відповідності з наміром організації щодо її майбутнього напрямку</li> <li>• -Зосередьтеся на довгостроковій проблемі людей</li> <li>• -Визначає сфери, у яких необхідно розробляти конкретні HR-стратегії</li> <li>• -Зосередьтеся на таких макропроблемах, як структура, культура</li> <li>• - Стратегічні HRM-рішення вбудовані в стратегічний бізнес-план</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Зосередьтеся на конкретних намірах організації щодо того, що потрібно зробити</li> <li>• -Зосередьтеся на конкретних питаннях, які сприяють досягненню корпоративної стратегії</li> <li>• -Рішення щодо стратегії людських ресурсів беруться з SHRM</li> </ul>

У літературі про SHRM існують різні концептуалізації зв'язку між бізнесстратегією та HR-стратегією. Бомонт (1992) зазначив три основи класифікації стратегій управління персоналом: Різні види бізнес-стратегій коли організація обирає стратегію становлення «виробника з низькими витратами», вона приймає інші підходи HR до винагороди з організацією, яка приймає стратегію «інноваційної продукції». Використовуючи подібний підхід, раніше Шулер і Джексон (1987) припустили, що різні бізнес-стратегії, описані Портером (1985), призведуть до варіацій у практиці управління персоналом.

Етапи бізнес-циклу або циклу продукту згідно з цією класифікацією, практика

управління персоналом пов'язана з варіаціями на етапах життєвого циклу бізнесу: започаткування, зростання, зрілість і занепад. Різні виміри практики управління персоналом важливі на різних етапах життєвого циклу бізнесу. Наприклад, на стадії зростання організація набирає достатню кількість і поєднання кваліфікованих людей. На стадії зрілості організація заохочує достатню плинність кадрів, щоб мінімізувати звільнення та полегшити реорганізацію. На стадії занепаду організація планує та здійснює скорочення та перерозподіл персоналу. Практики управління персоналом, що відповідають чотирьом етапам життєвого циклу організації, наведені в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Практики управління персоналом, що відповідають етапам життєвого циклу організації**

Етапи життєвого циклу	HR практики
Стартап	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Гнучкі схеми роботи</li> <li>• -Набір високомотивованих і відданих співробітників</li> <li>• -Конкурентна оплата</li> <li>• -Маленька формальність</li> <li>• -Ніяких профспілок</li> </ul>
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Більш складний набір і відбір</li> <li>• -Навчання та розвиток</li> <li>• -Процеси управління продуктивністю</li> <li>• -Системи винагород</li> <li>• -Зосередьтеся на високій відданості</li> <li>• -Розвиток стабільних відносин між співробітниками</li> </ul>
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Увага до контролю витрат праці</li> <li>• -Зосередьтеся на підвищенні продуктивності</li> <li>• -Напружені відносини між співробітниками</li> <li>• -Контрольна компенсація</li> </ul>
Відхилити	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Акцент на раціоналізації робочої сили та скороченні</li> <li>• -Відмова від деяких давніх практик для скорочення витрат</li> <li>• -Профспілки відіграють маргіналізовану роль</li> <li>• -Послуги з перепідготовки та кар'єрного консультування</li> </ul>

Види та кількість виробів Фомбрун та ін. (1984) [12, с. 15]. припустив, що стратегія, спрямована на досягнення варіацій у фокусі продукту (кількості та типів продуктів), призводить до структурних змін і впливає на стратегію HR. Наприклад, організація зі стратегією єдиного продукту, що має функціональну структуру, швидше за все, буде суб'єктивною у своїх критеріях відбору та оцінці, а винагороди є досить несистематичними та розподіляються ТОВерналістським способом. З іншого боку, організація, яка дотримується стратегії зростання шляхом придбання (холдингової компанії) непов'язаних підприємств, з окремими самостійними підприємствами, має різні критерії відбору, які відрізняються від бізнесу до бізнесу.

З цих трьох основ класифікації HR-стратегії найпопулярнішим підходом є тип бізнес стратегії та прийняття додаткових HR-стратегій. Обговорюються деякі підходи, що пов'язують бізнес-стратегію з HR-стратегією. Портер підкреслив точку зору відповідності, заявивши, що вся діяльність організації повинна бути адаптована відповідно до її бізнес-стратегії. Шулер і Джексон зосередилися на класифікації Портера трьох загальних бізнес-стратегій, тобто лідерство за витратами, диференціація, і фокус. Вони стверджували, що практика управління персоналом повинна бути розроблена таким чином, щоб посилити поведінкові наслідки цих загальних стратегій. На основі вимог до ролі кожна конкурентна стратегія визначається в термінах відповідної стратегії HRM, як показано в таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Зв'язок бізнес-стратегії та HR-стратегії**

Тип бізнес стратегія	Характеристики	Приклади
Лідерство у витратах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Фірма підвищує свою ефективність, скорочує витрати, щоб продукти або послуги могли бути нижчими, ніж у середньому по галузі</li> <li>• -Припускає, що невелика зміна ціни істотно вплине на попит споживачів</li> <li>• -Припускає, що клієнти виявляють більшу чутливість до ціни, ніж до лояльності до бренду - це тому, що продукти/послуги кожної фірми не відрізняються</li> </ul>	Роздрібні торговці такі як Vishal Mega
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Фірма відрізняє свої продукти/послуги від своїх конкурентів або принаймні намагається</li> </ul>	Nike, Sony

	<p>змусити споживачів відчутися наявність відмінностей.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Фірма стягує премію за свої продукти/послуги, тому що пропонує своїм клієнтам щось унікальне, екстраординарне або інноваційне.</li> <li>-Фірма прагне розвивати лояльність до бренду</li> </ul>	
Фокус	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Фірма визнає, що різні сегменти ринку мають різні потреби та намагаються задовольнити одну конкретну групу</li> <li>-Фірма може стягувати надбавку за свої послуги, оскільки ринок не звертає уваги на ці сегменти ринку</li> </ul>	що обслуговувати лише ця ціль

Майлз і Сноу (1984) запропонували, щоб практика HRM була пристосована до вимог бізнес-стратегії. Вони визначили чотири типи організаційних стратегій на основі домінуючої культури організації. Це захисників, старателів, аналізатори і реактори. Перші три стратегії переслідують послідовні бізнесстратегії. Реактори не мають послідовності у своїх стратегіях. У таблиці 1.5 представлені типи HR-практик, які, ймовірно, будуть прийняті організацією з трьома послідовними стратегіями.

Інші рамки, що поєднують бізнес-стратегію з HR-стратегією У таблиці 1.6 представлені дві інші схеми, що пов'язують бізнес-стратегію зі стратегією управління персоналом, які привернули багато уваги в літературі з цього питання

Таблиця 1.5

### Класифікація бізнес-стратегії та HR-стратегії

Домінуюча культура організації (бізнес-стратегія)	HR стратегія
<p>Захисники</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Вважаєте зміни загрозливими</li> <li>-Віддавайте перевагу стратегіям, які заохочують безперервність і безпеку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Бюрократичний підхід</li> <li>-Спланована та регулярно підтримувана політика для забезпечення економічного використання кадрів</li> <li>-Розвивайте людські ресурси</li> <li>-Ймовірно, зробить акцент на навчальні програми та внутрішнє просування</li> </ul>
Старателі	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Творчий і гнучкий стиль управління</li> <li>-Володіти високоякісними людськими ресурсами</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Процвітайте на змінах</li> <li>• -Надавати перевагу стратегіям розвитку продукту та/або ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Зробіть акцент на перерозподілі та гнучкості HR</li> <li>• -Мало можливостей для довгострокового планування персоналу</li> <li>• -Залучайте людські ресурси</li> <li>• -Цілком ймовірно, щоб акцентувати увагу на найнятті, відборі та винагороді за результатами роботи</li> </ul>
<p>Аналізатори</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прагніть поєднати нові підприємства з поточною структурою бізнесу</li> <li>• -Ці фірми є послідовниками - підприємства не є новими для ринку, лише новими для фірми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -Низький рівень моніторингу та координації</li> <li>• -Купуйте», а також «зробіть» ключові людські ресурси</li> <li>• -Зробіть акцент на кадровому плануванні</li> </ul>

Таблиця 1.6

**Основи, що поєднують стратегію бізнесу та кадрів**

Науковці	Характеристика
Рамануджам (1985)	<p>Запропонував наступні чотири типи зв'язків між HRM і процесом стратегічного планування:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Адміністративний зв'язок:Відділ кадрів приймає традиційну роль персоналу, забезпечує регулярну оперативну підтримку та займається документообігом. Функціональні менеджери вважають функцію HR відносно неважливою.</li> <li>2.Одностороннє з'єднання:Існує послідовний зв'язок між стратегічним плануванням і функцією HR. Служба кадрів реагує на кадрові програми та розробляє їх для підтримки стратегічних цілей фірми.</li> <li>3.Двостороннє з'єднання:Між стратегічним плануванням і кадровою функцією існує взаємний, взаємозалежний зв'язок. Бізнес-плани впливають і піддаються впливу діяльності HR. Функція HR вважається важливою.</li> <li>4.Інтегративний зв'язок:Існує динамічна взаємодія, як офіційна, так і неформальна, між відділом управління</li> </ol>

	персоналом і стратегічним зв'язком. Старший Керівник відділу кадрів є стратегічним діловим партнером з іншими керівниками вищої ланки фірми.
Шулер (1992)	Запропонував модель, яка пов'язує стратегічні потреби бізнесу зі стратегічною діяльністю з управління персоналом. HR, кадрова політика, HR програми, HR практики, iHR процеси. Стратегічне управління людськими ресурсами починається з визначення стратегічних потреб бізнесу. Він розглядається як такий, що складається з усіх тих видів діяльності, які формулюють і реалізують стратегічні потреби бізнесу. Ці дії впливають на поведінку людей. Якщо SHRM допомагає задовольнити потреби бізнесу, тоді важливо оцінити вплив бізнесу на діяльність HRM.

Практично в кожній галузі є фірми, які дотримуються особливої практики управління персоналом. Каппеллі та Крокер-Хефтер (1999) припустили, що ці практики управління персоналом допомагають створити унікальні компетенції, які відрізняють продукти та послуги фірми. Важливою функцією стратегічного управління є диференціація продукту. Ця диференціація призводить до конкурентоспроможності фірми.

Хамел і Прахалад (1993, 1994) стверджували, що конкурентна перевага фірми в довгостроковій перспективі є результатом формування «основних компетенцій» фірми, які перевершують компетентності її конкурентів. На думку цих мислителів у сфері менеджменту, головним виконавчим директорам (CEO) мультипідрозділів і міжнародних компаній необхідно визначити базові кластери досвіду в своїх компаніях, які перетинають усі стратегічні підрозділи бізнесу. Відмінна практика роботи з персоналом формує ключові компетенції, які визначають, як фірми конкурують одна з одною. Це поняття відповідності між бізнес-стратегією та HRпрактикою вже обговорювалося. Унікальним у цьому підході є погляд на те, що практика управління персоналом є рушійною силою, яка веде до основних компетенцій і, у свою чергу, до бізнес-стратегій.

Каппеллі та Крокер-Хефтер (1999) [18, с. 85]. досліджували пари успішних організацій, що конкурують в одній галузі. Наприклад, Sears і Nordstrom у галузі роздрібної торгівлі, Boston Consulting Group (BCG) і McKinsey & Company у стратегічному консалтингу, а також Harvard Business School і Wharton School серед бізнес-шкіл. Кожна організація в цій парі мала дуже різні практики управління персоналом. Були визначені відмінні компетенції та конкурентні переваги кожної організації. У більшості організацій компетенції були чітко пов'язані з окремими групами співробітників, наприклад, обслуговування клієнтів, маркетинг тощо. Також були описані практики управління персоналом відповідної групи співробітників. Виявили чіткі закономірності - у зв'язку між бізнес-стратегіями та HR-практикою. Наприклад, організації, які швидко рухаються, щоб скористатися новими можливостями, щоб отримати перевагу першим, хто рушить на ринок, або швидко реагувати на зміни вподобань клієнтів, конкурують завдяки гнучкості. Ці фірми не розвивають компетенції співробітників зсередини, оскільки робити це не вигідно. Прикладами таких організацій є BCG і Pepsi, які покладаються на «зовнішній» ринок, щоб отримати нові компетенції. Такі організації називаються старателі(рисунок 1.5). З іншого боку, організації, які конкурують через своє домінування на усталеному/стабільному ринку, покладаються на можливості, які є специфічними для організації та розроблені всередині організації. McKinsey & Company і Coca-Cola є прикладами фірм, що належать до цієї категорії[7, с. 2].. Ці фірми називаються захисники(рисунок 1.5).

За словами Каппеллі та інших, такі гнучкі організації, як Pepsi, існують частково тому, що вони мають конкурентів із усталеними ринками, такими як Coca-Cola, які не реагують або, можливо, не можуть швидко реагувати на нові можливості. Такі організації, як McKinsey & Company, досягають успіху, тому що у них є конкуренти, такі як BCG, які не можуть зрівнятися з глибиною компетенції та довгостроковими інвестиціями, які встановила перша. Було припущено, що фірмам важко змінити стратегії, від гнучкої бізнес-стратегії/зовнішнього розвитку до усталених

ринків/внутрішнього вибору і навпаки. Коли фірма інвестує в певний підхід, це створює їй репутацію, що, у свою чергу, ускладнює зміну стратегії фірми. Прикладом таких фірм є Hindustan Lever Limited (HLL). General Electric (GE) є однією з компаній, яка здійснила цей перехід у своїй бізнес-стратегії (від усталеного ринку до гнучкості) та HR-стратегії (від внутрішнього підходу до зовнішнього). Однак GE знадобилося десять років, щоб здійснити цей перехід. У той час як фірми-початківці можуть легше здійснити перехід у своїй HR-стратегії від зовнішнього підходу до внутрішнього підходу, зрілим організаціям набагато важче змінити свою HR-стратегію. Деякі з недавніх проблем IBM можна розглядати в цьому контексті, тобто нездатність IBM реагувати на мінливий ринок через, частково, відсутність нових талантів. У той час як фірми-початківці можуть легше здійснити перехід у своїй HR-стратегії від зовнішнього підходу до внутрішнього підходу, зрілим організаціям набагато важче змінити свою HR-стратегію. Деякі з недавніх проблем IBM можна розглядати в цьому контексті, тобто нездатність IBM реагувати на мінливий ринок через, частково, відсутність нових талантів. У той час як фірми-початківці можуть легше здійснити перехід у своїй HR-стратегії від зовнішнього підходу до внутрішнього підходу, зрілим організаціям набагато важче змінити свою HR-стратегію. Деякі з недавніх проблем IBM можна розглядати в цьому контексті, тобто нездатність IBM реагувати на мінливий ринок через, частково, відсутність нових талантів.

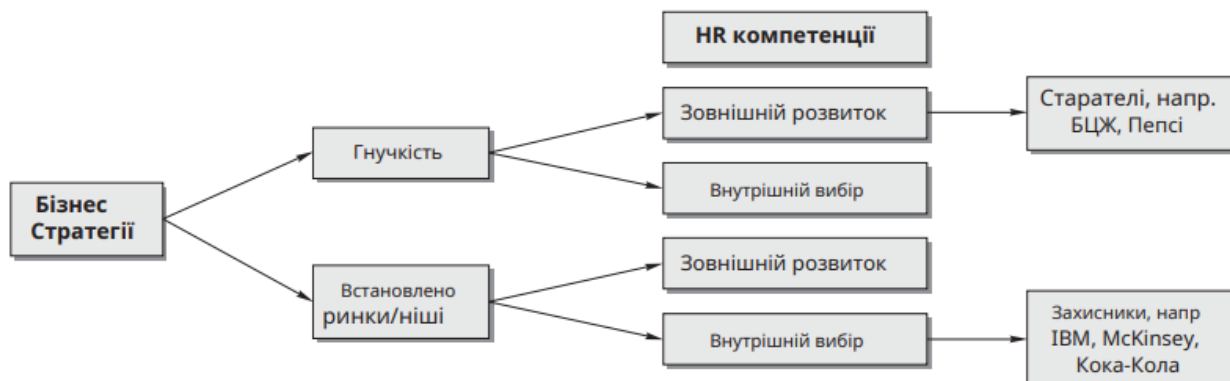


Рис. 1.5. - Еволюція функції кадрів [6].

Оскільки практики управління персоналом дуже важко змінити та перенести, це пояснює основну передумову, яка лежить в основі ідеї про те, що ключові компетенції повинні керувати бізнес-стратегією фірми, а не навпаки. За словами Каппеллі та Крокера-Хефтера, фірмам легше знайти нову бізнес-стратегію, яка б відповідала існуючій HR-практиці та компетенціям, ніж розробляти нові HR-практики та компетенції відповідно до нових бізнес-стратегій. Це особливо вірно для фірм, які покладаються на «внутрішні» компетенції (фірми, які розвивають компетенції співробітників зсередини). Однак фірми, які отримують навички із зовнішнього ринку (покладаються на зовнішній ринок, щоб отримати нові компетенції), мають стратегії управління персоналом, які можуть бути відтворені іншими фірмами. Тобто ці компетенції доступні кожному на відкритому ринку. Щоб отримати конкурентну перевагу в цьому випадку, фірма має краще виявляти таланти на відкритому ринку, ніж її конкуренти, які, можливо, також намагаються отримати ті самі компетенції. Наприклад, BCG досягає конкурентної переваги, оскільки може наймати нових консультантів із зарплатою, дещо нижчою, ніж у її провідних конкурентів.

Література про підходи до SHRM швидко помножилася, настільки, що тепер можна визначити нові перспективи SHRM. У наступному розділі обговорюються різні погляди на SHRM, які розвивалися з часом.

При підборі персоналу слід керуватися оптимальною чисельністю персоналу.

Swiercz (2002) визначив чотири точки зору на SHRM, а саме: придатність, функціональність, економіку та типологію. Ця класифікація пропонується для організації ряду пов'язаних, але відмінних поглядів на SHRM (рис. 1.8). Коротке обговорення кожної з цих точок зору подано далі.

Підходяща перспектива У буквальному сенсі термін fit означає «відповідність». У HR-літературі Дайер був першим, хто обговорив ідею «відповідності» в 1983 році. Baird і Meshoulam (1988) [18, с. 68] пішли далі і стверджували, що практики HRM повинні бути інтегровані в процес стратегічного планування організації. Вони також розрізняли два види прилягання - внутрішнє і зовнішнє. Про них уже йшлося в

попередньому розділі. Основна пропозиція Бейрда та Мешулама (1988) полягала в тому, що продуктивність організації може бути покращена, якщо вона запровадить методи управління персоналом, які доповнюють інші практики управління персоналом (внутрішня відповідність), а також стратегічні цілі організації (зовнішня відповідність). Емпіричні дослідження пропонуваного переваг точки зору внутрішньої відповідності обмежені. однак, запропоновані переваги перспективи зовнішньої придатності були досліджені кількома вченими. Вони повідомили, що практики управління персоналом систематично змінювалися залежно від типу виробничої системи, середовища фірми тощо. Дослідження також вказують на значний зв'язок між впровадженням високопродуктивних HR практики та показники ефективності організації. Таким чином, перспектива відповідності пропонує HR як критично важливу змінну успіху, яка має бути інтегрована на всіх етапах організаційного планування. Крім того, навіть найкращі стратегічні плани неможливо реалізувати без урахування HR-практики.

Функціональна перспектива зі стратегічного управління людськими ресурсами, класифікована як «функціональна», має дві характеристики.

1. Людські ресурси розглядаються як функція персоналу і, отже, як консультативна та підпорядкована основним функціям. Це відповідає класичній теорії дизайну організації.

2. Підфункціональні стратегії, такі як стратегії винагороди та найму, прирівнюються до загальної стратегії кадрів.

Ця перспектива базується на принципі, згідно з яким організація працює найкраще, коли кожний підрозділ відділу максимізує свій внесок, обмежуючись своєю унікальною сферою знань. Крім того, він визнає, що організації повинні бути структуровані навколо відмінностей у рангах або оцінках, що призводить до створення штатних функціональних спеціалістів. Генеральні менеджери нагорі несуть відповідальність за те, щоб давати напрямки фірмі, функціональні менеджери з незалежною експертизою (спеціалісти функціонального персоналу кадрів) знаходяться посередині, а підлегли, які виконують вказівки керівників, знаходяться внизу.

Концепція Шулера та Джексона (1987) [17, с. 32] є типовою для цієї точки зору. Стратегічний HRM, відповідно до цієї точки зору, визначається як

ретельно спланована спроба функціональних менеджерів з персоналу сформувати поведінку підлеглих таким чином, щоб вона відповідала бажанням вищого керівництва, вираженим у стратегічному плані. Цей підхід представляє традиційні визначення HR, згідно з якими HR вважається діяльністю персоналу.

Друга характеристика функціональної перспективи трактує функціональні підстратегії як еквівалент загальної концепції стратегічної HR. Ці підстратегії включають наймання персоналу, винагороду, інформаційні системи людських ресурсів, розвиток кар'єри, навчання, аналіз роботи та міжнародне управління персоналом. Згідно з цією точкою зору, різниця між стратегічним і звичайним укомплектуванням персоналом полягає в тому, що стратегічне укомплектування персоналом допомагає організації отримати довгострокові людські ресурси, тоді як звичайне укомплектування персоналу виконує безпосередні оперативні цілі. Так само стратегічна компенсація узгоджує практику компенсації з критичними непередбаченими обставинами, з якими стикається фірма. Таким чином, будь-яка практика управління персоналом стає стратегією, коли її ретельно відібрано, щоб доповнити нагальні проблеми, з якими стикається керівництво.

Економічна перспектива. Ця перспектива розглядає людські ресурси як унікальне та помітне джерело конкурентної переваги. Базована на ресурсах структура VRIO Барні, про яку йшлося раніше, розглядає SHRM з економічної точки зору. Райт і Макмехан (1992) [12, с. 5] розширили точку зору Барні та стверджували, що людські ресурси можуть бути джерелом стійкої конкурентної переваги, якщо виконуються чотири основні вимоги: людські ресурси повинні додавати цінність виробничим процесам фірми, навички, яких шукає фірма, мають бути рідкісними, людський капітал не можна легко імітувати, а людські ресурси не повинні замінюватися технологічними досягненнями чи іншими замінниками.

Типологічна перспектива. Типології допомагають у розробці систематичних

комплексних теорій для вивчення нових інновацій в управлінській думці. Дайер і Холдер (1988) [12, с. 9]. визначили три «ідеальні» стратегічні типи HR на основі своїх спостережень за практикою HR у кількох фірмах США. Вони мали на меті свою типологію визначити зміст стратегічних рішень у сфері управління персоналом, а також висвітлити основні філософські міркування, які є основними детермінантами стратегії. Вони виділили три типи кадрових стратегій:

Стратегія спонукання використовується компаніями для підтримки бізнес-середовища, яке є висококонкурентним щодо ціни та/або кількості. У цій стратегії повноваження щодо прийняття рішень є високо централізованими, при цьому керівники приймають лише помірну кількість ініціативи співробітників, водночас перешкоджаючи інноваціям і спонтанності. Стратегії людських ресурсів зосереджуються на витратах, очікуючи високої продуктивності в організації з мінімальним персоналом. Лояльність і відданість винагороджуються організацією, щоб запобігти високій плинності кадрів.

Інвестиційна стратегія найбільш ймовірно, що це можна знайти в компаніях, де бізнес стратегія базується на диференціації, наприклад на якості, характеристиках або послугах, а не на ціні. Організація характеризується високою структурою, владою є централізованою, а технологія є сучасною та адаптованою. HR-стратегія заохочує креативність, ініціативу та високі стандарти продуктивності. Формальні правила та процедури мінімальні. В організації комфортно укомплектований персонал, робочі місця визначені широко, і заохочується постійний розвиток співробітників. Компенсація - це баланс постійних і змінних компонентів. Компенсаційні програми заохочують і винагороджують творчість та ініціативу.

Стратегія залучення зустрічається у фірмах, бізнес-стратегія яких базується на інноваціях і гнучкості, коли вони стикаються з ринком, який характеризується висококонкурентною ціною та/або якістю. Цю стратегію також використовують фірми, які використовують інновації для постійного надання диференційованих продуктів або послуг, а також швидко реагують на зміни на ринках або коли їх конкуренти

наздоганяють. Залучені фірми зазвичай менші, але якщо розмір цих фірм великий, вони використовують децентралізовані підрозділи з плоскими структурами.

Стратегія управління персоналом прагне забезпечити автономію та виклик співробітникам, щоб мотивувати їх на високу та значущу продуктивність. Фірма очікує високого рівня відданості своїх працівників. Існують емпіричні дані, які свідчать про причинно-наслідковий зв'язок між орієнтацією на SHRM, бізнес-стратегією та фінансовими показниками організації. Типологічна перспектива викликала багато ентузіазму. Основною причиною цього є те, що ця перспектива безпосередньо пов'язана з баченням фірми, заснованим на ресурсах, через припущення, що унікальні пакети кадрових практик відрізняють фірми одна від одної, а також є джерелом стійкої конкурентної переваги для деяких організацій. Типології, по суті, надають інструмент для охоплення «набору» кадрових практик, які пов'язані з конкретними бізнес-стратегіями. Таким чином, це також узгоджується з перспективою «придатності».

Зв'язок між HR-стратегіями та бізнес-стратегіями складний і багатогранний. Питання, які піднімаються, стосуються того, яким чином HR-стратегії пов'язані з бізнес-стратегіями, і чого організація очікує досягти шляхом розробки нових HR-стратегій. Проте всі підходи до SHRM узгоджуються в одному: конкретні HR-стратегії повинні (або змінюватимуться) залежно від типу бізнес-стратегії. Крім того, не існує найкращого підходу до SHRM. Одна конкретна комбінація кадрової стратегії не може бути застосована до всіх ситуацій. Теоретики, які дотримуються типологічної точки зору, наголошують на тому, що певна бізнес-стратегія може мати одну або низку HR-стратегій, відповідних цій бізнес-стратегії. Таким чином, стратегія скорочення витрат матиме інші наслідки для стратегії управління персоналом, ніж стратегія інновацій.

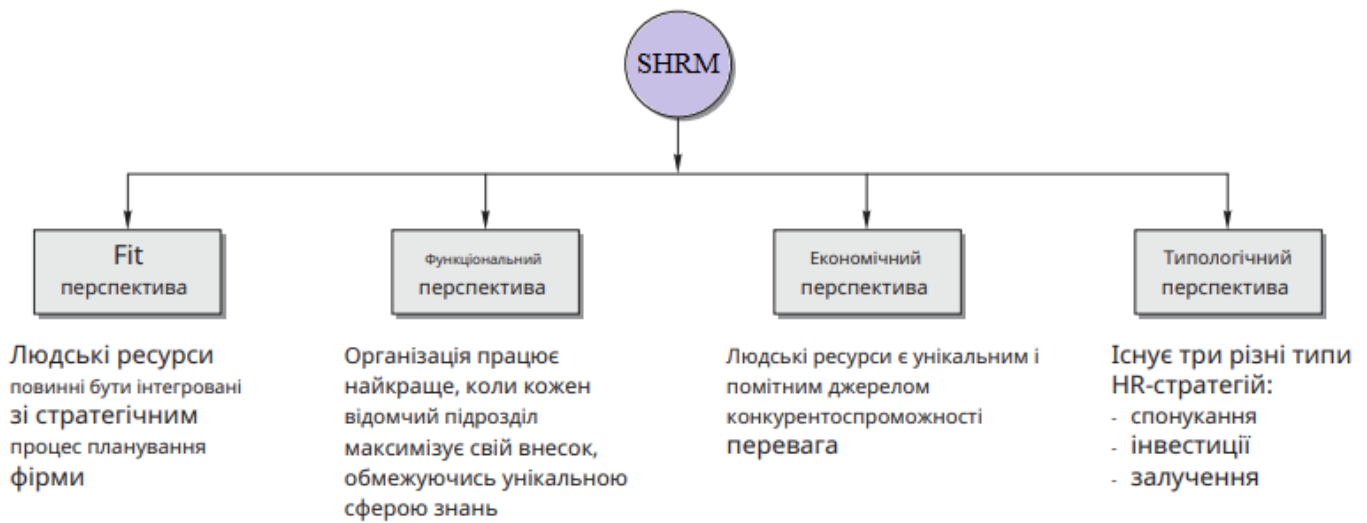


Рис. 1.6. - Еволюція функції кадрів. [6,].

## **Висновок до розділу 1**

Терміни стратегічне управління людськими ресурсами і стратегії людських ресурсів часто використовуються як взаємозамінні, однак між ними можна зробити певну різницю. У загальному розумінні різниця між стратегіями SHRM і HR подібна до різниці між стратегічним менеджментом і корпоративними бізнес стратегіями. І SHRM, і стратегічне управління описують підхід, прийнятий керівництвом, зосереджуються на довгострокових проблемах і забезпечують напрямок для організації. Стратегії людських ресурсів і бізнес-стратегії є результатами цього підходу, які зосереджені на організаційному погляді на ключові проблеми та конкретні функції чи види діяльності.

Стратегічне управління людськими ресурсами має справу з такими проблемами, як якість, відданість, продуктивність, культура та розвиток менеджменту. Він визначає сфери, в яких необхідно розробляти конкретні HR-стратегії. Стратегії людських ресурсів, з іншого боку, стурбовані забезпеченням наявності ефективної робочої сили, навчання, винагороди, хороших стосунків між працівниками тощо.

## РОЗДІЛ 2.

### ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЩЕДРО»

#### 2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Щедро».

Компанія «Щедро» - одна з наймолодших компаній м. Київ, але за цей недовгий термін було пройдено шлях від невеликого виробництва, що випускає кілька видів томатних соусів, до сучасного оснащеного новим обладнанням підприємства. Почалося виробництво всього з 4-х видів кетчупу і лише у пластмасовій тарі, але незабаром було освоєно нові види продукції та запущено виробництво кетчупу у скляній тарі ємністю 0,54 та 0,32 л. Приблизно раз на квартал освоюється виробництво нових сортів продукції.

ТОВ «Щедро» У 2003р. холдингова компанія «Щедро» придбала будинки колишнього м'ясопереробного заводу в Києві загальною площею 11000 кв. метрів і почала виробництво томатної пасти та кетчупу. Офіційно ТОВ «Щедро» зареєстровано 19 листопада 2000 р. і вже у квітні 2001р. було запущено першу лінію і зварено перший томатний кетчуп. На даний час виробничі потужності дозволяють випускати до 18 тисяч тонн кетчупу та 7 тисяч тон майонезу на рік. І вже сьогодні Ви можете побачити цей продукт на магазинах.

Розширюючи та оновлюючи асортимент продукції, компанія "Щедро" насамперед приділяє увагу якості. У виробництві продукції використовується найкраща сировина та компоненти.

Нині в асортименті компанії налічується понад 100 найменувань продукції.».

Працювати компанія почала у невеликому складі - всього 12 осіб, а зараз колектив налічує 377 фахівців та робітників.

Таким чином, видом діяльності підприємства ТОВ «Щедро» є виробництво різних видів кетчупів та майонезів. Сферою діяльності є харчова промисловість м. Київ.

## Організаційно-правова форма

Повна фірмова назва підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю «Щедро». Скорочене фірмове найменування підприємства ТОВ «Щедро».

Товариством з обмеженою відповідальністю визнається засноване однією чи кількома особами суспільство, статутний капітал якого поділено на частки визначених установчими документами розмірів; учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями та несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості внесених ними вкладів.

Фірма спеціалізується на випуску кетчупів та майонезів. Техніко-економічні показники виробництва за 2-й та 3-й квартали 2021 року характеризуються такими даними (табл. 1)

Таблиця 2.1

### Динаміка обсягу виробництва

Тип виробу	Товарний випуск за кварталами (тис. шт.)		Обсяг реалізації за кварталами 2021р.		Забезпечення трудовим і ресурсами	Виробничі потужності за кварталами (тис. шт.)		Прибуток за кварталами (тис. грн.)	
	II	III	II	III		II	III	II	III
Кетч.	55	55	55	55	93%	65	65	140	160
Майон.	40	30	30	25	93%	70	70	100	90

З аналізу вихідної інформації з «Щедро» можна зробити такі висновки:

обсяг реалізованої продукції Кетчупу дорівнює обсягу виробництва, а Майонезу - менше обсягу виробництва;

обсяг виробництва менший за рівень діючих виробничих потужностей (на даний момент обсяг виробництва відповідає необхідному товарному випуску).

Для виявлення необхідної інформації слід поряд з внутрішніми техніко-економічними факторами врахувати вплив на діяльність підприємства зовнішнього середовища, яке вирізняється крайньою нестабільністю.

Опишемо фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Технологія є одночасно внутрішньою змінною та зовнішнім фактором великого значення. Як зовнішній чинник вона відбиває рівень науково-технічного розвитку, який впливає організацію, наприклад, у галузях автоматизації, інформатизації та інших. Технологічні нововведення впливають ефективність, з якою продукти можна виготовляти і продавати, на швидкість старіння продукту, те що, можна збирати, зберігати та розподіляти інформацію, а також на те, які послуги та нові продукти очікують споживачі від організації. Щоб зберегти конкурентоспроможність, підприємство «Щедро» змушене використати досягнення науково-технічного прогресу, принаймні ті, від яких залежить ефективність її діяльності.

На склад готової продукції приймає продукцію комірник у начальника зміни.

Робота йде у 4 зміни: 2 дні \* 2 дні

Щоб зберегти конкурентоспроможність, підприємство «Щедро» змушене використати досягнення науково-технічного прогресу, принаймні ті, від яких залежить ефективність її діяльності.

Організаційна культура (ОК)

ОК є впорядкованою сукупністю виробничих, суспільних і духовних досягнень людини. Ця сукупність може бути очевидною, тобто. зафіксованою у формі будь-яких документів та неявною - відображеною у свідомості людини та підтримуваною традиціями, вірою, домовленостями. ОК в даному відділі є сполучним елементом у відносинах людей і груп і дозволяє ділити на своїх і чужих. ОК цьому підприємстві включає у собі елементи як теорії (знання теорії управління, менеджменту, теорії розробки управлінських рішень), і практики (набір традицій, загальних підходів, світоглядів людей). На ТОВ «Щедро» елемент є домінуючим.

Керівники відділів мають гарну управлінську підготовку, а також вроджене

вміння, вироблені прийоми організації, спілкування, поведінки, активізації діяльності працівників.

Можна виділити такі ознаки характеру керівників відділів:

-Чесність і порядність;

-Прагнення творчої роботи;

-Вміння переконувати, публічно виступати, аргументувати, переконливо доводити. Працівник переконаний у своїх ідеях та думках;

. Прагнення бути неформальним лідером. Ним стає людина, у якій реальний професійний чи організаторський потенціал істотно вищий за його колег;

. Терпимість особистості до рутинної технічної та організаційної роботи.

Усі перераховані вище ознаки сприяють позитивному впливу на організаційну культуру підприємства і говорять про її високий культурний рівень.

Організаційна структура управління.

На ТОВ «Щедро» підприємством є лінійною, оскільки становить так званий "шахтний" принцип побудови та спеціалізація управлінського процесу з функціональних підсистем організації (маркетинг, виробництво, дослідження та розробки, фінанси, персонал тощо). По кожній підсистемі формується ієрархія служб, що пронизує всю організацію згори до низу

Формування окремих органів апарату управління загалом полягає в наявності певних функцій, їх обсязі, масштабі керованості та особливостях об'єкта управління.

Структура управління підприємством «Щедро» відповідає наступним основним вимогам:

-відповідає функціональному змісту процесу управління підприємством;

-має у своєму складі органи для зв'язку з вищими рівнями управління;

-забезпечує постійне прогресивне розвиток керованого об'єкта;

-володіє внутрішнім потенціалом для вдосконалення, сприйняття та використання нових досягнень науки та практики управління.

У структурі підприємства ТОВ «Щедро» виділено 4 ланки, які керують

виробництвом, постачанням, комерційною діяльністю та фінансами. У Додатку 2 розкрито функціональні обов'язки працівників кожному рівні структури управління.

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Перші мають характер узгодження і є однорівневими. Другі - це відносини підпорядкування. Необхідність у яких виникла за ієрархічності побудови системи управління, тобто за наявності різних рівнів управління, кожному з яких переслідуються свої мети і функції.

Функції у системі управління ТОВ «Щедро»

- Загальне (лінійне) керівництво основним виробництвом;
- Технічна та технологічна підготовка виробництва;
- Контроль якості сировини та готової продукції;
- Служба ремонту обладнання, будівель, споруд;
- Оперативне управління основним виробництвом;
- Техніко-економічне планування;
- Організація праці та заробітної плати;
- Бухгалтерський облік та фінансова діяльність;
- Матеріально-технічне постачання;
- Збут.

Таким чином, організаційна структура підприємства заснована на жорсткому одноначальному підпорядкуванні та має лінійний тип управління

Переваги цієї структури на ТОВ «Щедро»:

- чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів;
- чітка система єдиноначальності - один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають спільну мету;
- чітко виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищих.

Недоліки організаційної структури управління:

- відсутність ланок, які займаються питаннями стратегічного планування; у

роботі керівників практично всіх рівнів оперативні проблеми ("плинність") домінує над стратегічними;

- тенденція до тяганини та перекладання відповідальності при вирішенні проблем, що потребують участі кількох підрозділів;

- мала гнучкість та пристосовність до зміни ситуації;

- критерії ефективності та якості роботи підрозділів та організації в цілому - різні;

- тенденція до формалізації оцінки ефективності та якості роботи підрозділів призводить зазвичай до виникнення атмосфери страху та роз'єднаності;

- велика кількість "поверхів управління" між працівниками, що випускають продукцію, та особою, яка приймає рішення;

- перевантаження управлінців верхнього рівня;

- підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих та ділових якостей вищих управлінців.

Висновок: недоліки структури переважають її переваги. Така структура погано сумісна із сучасною філософією якості.

#### Постачальники

З погляду системного підходу організація є механізмом перетворення входів у виходи. Головними різновидами входів є матеріали, обладнання, енергія, капітал та робоча сила. Постачальники забезпечують введення цих ресурсів.

#### Конкуренти

Вплив на організацію такого чинника, як конкуренція, неможливо оскаржувати. Керівництво кожного підприємства чітко розуміє, що, якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, підприємству довго не протриматися на плаву. У багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, які результати діяльності можна продати і яку ціну можна запросити.

Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків призводять навіть найбільші компанії до значних втрат та криз. Важливо розуміти, що споживачі - не єдиний об'єкт

суперництва організацій. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал та право використовувати певні технічні нововведення. Від реакцію конкуренцію залежать такі внутрішні чинники, як умови роботи, оплата праці та характер відносин керівників із підлеглими.

#### Споживачі

Все різноманіття зовнішніх чинників знаходить свій відбиток у споживачі і через нього впливає на організацію, її цілі та стратегію. Необхідність задоволення потреб покупців впливає взаємодії організації з постачальниками матеріалів і трудових ресурсів. Багато організацій орієнтують свої структури великі групи споживачів, яких вони найбільше залежать.

Основними покупцями є:

- ТОВ «Сільпо»;
- ТОВ «Каравай»;
- ТОВ «Невада»;
- П «Фудмаркет»;

## 2.2 Оцінка кадрового складу

Поява конкурента є небезпекою. Необхідна інформація про те, наскільки вона серйозна, які можливості та наміри конкурента.

Виходячи з наявної інформації про ТОВ «Щедро», видно, що реалізація Б знаходиться на нижчому рівні, ніж А, отже, є ймовірність наявності у продукції Б конкурента, який випускає ту саму продукцію кращої якості або продає їх дешевше.

Таким чином, з'ясовується одна із проблем підприємства - протидія конкуренту, тобто удосконалення своєї продукції, її якості. Потрібна найбільш сильна реклама або необхідно випускати інший товар, який зараз не випускається конкурентом.

Охарактеризуємо персонал підприємства ТОВ «Щедро» як об'єкт управління.

Розглянемо структуру персоналу відповідно до класифікації (табл.2.2)

Таблиця 2.2

**Віковий склад кадрів у межах категорій працівників.**

Категорія	до 25 років	від 25 до 30 років	від 30 до 45 років	від 45 до 60 років	від 60 до 65 років	Старше 65 років	Разом , люд
Керівники	-	-	10	5	-	-	15
Фахівці	-	3	26	1	-	-	30
Службовці	20	-	-	-	-	-	20
Робітники	62	67	130	53			312
Разом, люд.	82	70	166	59	-	-	377

З таблиці видно, що 44% ( $166/377 \cdot 100\% = 44\%$ ) співробітників перебуває в етапі просування. Це говорить про те, що для підвищення мотивації цих працівників було б доцільно збільшити розмір заробітної плати та розглянути питання просування службовими сходами. Ці заходи провести після запровадження одного чи двох нових запланованих цехів, коли прибуток підприємства значно збільшиться.

Середній вік співробітників можна визначити, використовуючи таку формулу:

$$I = \left( \sum_{i=1}^n i \right) / n \quad (1)$$

де

I - середній вік співробітників;

i - вік одного співробітника;

n - кількість співробітників.

Тоді, використовуючи дані з особових справ співробітників, визначимо, що середній вік керівників становитиме:

$$(55 + 45 + 42 + 41 + 40 + 47 + 42 + 42 + 40 + 39 + 35 + 41 + 42 + 45 + 46) / 15 = 42,7 \text{ року}$$

середній вік фахівців складе:

аналогічно розрахуємо середній вік фахівців. - 34, 2 роки

середній вік службовців складе:

22,5 роки

середній вік робітників складе:

31,7 роки

Тоді середній вік співробітників всього підприємства дорівнює:

$$(42,7 + 34,2 + 22,5 + 31,7) / 4 = 32,7 \text{ років}$$

Потрібно провести аналіз освітнього складу кадрів. Кваліфікація співробітників безпосередньо залежить від освіти та досвіду роботи. Якщо говорити про освітній склад ТОВ «Щедро», можна виділити такі групи співробітників.

1. ті, хто має вищу освіту;
2. ті, хто має незакінчену вищу освіту;
3. ті, хто мають середню - спеціальну освіту;
4. ті, хто має середню освіту.

Ці дані можна звести до таблиці 4.

### 2.3 Аналіз стратегії управління персоналом на ТОВ «Щедро»

Таблиця 2.3

#### Освітній склад кадрів у розрізі категорій працівників

Категорія	Вища освіта	Незакінчена вища освіта	Середню спеціальну освіту	Середня освіта	Разом
Керівники	13	2		-	15
Фахівці	22	7	1	-	30
Службовці	-	18	-	2	20
Робітники	-	-	289	23	312
Разом, люд.	32	30	290	25	377

При аналізі таблиці 4 виявлено, що 77% ( $277/377 \cdot 100\% = 77\%$ ) працівників підприємства ТОВ «Щедро» мають освіту за спеціальністю, 23% працівників мають вищу освіту, 9% мають незакінчену вищу освіту, 45% мають середньотехнічну освіту, 23% - не мають спеціальної освіти. З керівників 50% мають вищу освіту, 10% - незакінчену вищу освіту, 40% - середню спеціальну освіту. Серед фахівців 67% мають вищу освіту, 22%

мають незакінчену вищу освіту та 11% мають середню спеціальну освіту. Серед службовців 50% мають незакінчену вищу освіту, серед робітників 61% мають середню спеціальну освіту.

Тепер розглянемо плинність кадрів.

Для аналізу плинності кадрів розглянемо дані на 01.01.22г.

Для визначення показників руху кадрів необхідно знати середньооблікову чисельність працівників ( $T_{\text{ср.сп.}}$ ) - інтервальний показник, який визначається на базі облікової чисельності працівників ( $T_{\text{сп}}$ ) - моментальний показник.

Облікова чисельність  $T_{\text{сп}}$  (штати підприємства) - кількість працівників, які числяться на підприємстві. Ці дані можна одержати з таблиці 8.

Теоретично під плинністю розуміють всі види переходів (як межі підприємства, і межі цеху, ділянки), як із ініціативи самого працівника, і керівництва підприємства.

Плинність характеризується такими показниками.

1. Обіг з вибуття ( $\sum T_{\text{тек}}$ ).

У цьому випадку враховуються працівники, які вибули з таких причин:

- за власним бажанням;
- порушення трудової дисципліни;
- з інших причин, передбачених законом;

1. Коефіцієнт плинності ( $K_{\text{тек}}$ ).

$$K_{\text{тек}} = (\sum T_{\text{тек}} / T_{\text{ср сп}}) * 100\%, \quad (2)$$

Де  $\sum T_{\text{тек}}$  - оборот з вибуття,

$T_{\text{ср сп}}$  - середньооблікова чисельність працівників.

Користуючись даними таблиці 5, розрахуємо середньооблікову чисельність.

$T_{\text{ср.сп}} = T_{\text{сп}}/\text{кількість днів за звітний період};$

$T_{\text{ср.сп.}} = 116287/31 = 377$  люд.

Тоді коефіцієнт вибуття

$K_{тек} = (\sum T_{тек} / T_{ср.сп.}) * 100\% = (61/377) * 100\% = 16,0\%$ ,

де  $\sum T_{тек} = 61$

.Коефіцієнт обороту прийому може бути розрахований так:

$$K_{прі.} = (\sum T_{прі} / T_{ср.сп.}) * 100\%, \quad (3)$$

де  $\sum T_{прі}$  - прийнято всього працівників;

$T_{ср.сп.}$  - Середньооблікова чисельність;

Користуючись даними таблиці, отримаємо:  $K_{пр.} = (50/377) * 100\% = 13,3\%$

*Таблиця 2.4*

**Дані про чисельність співробітників у січні 2022 року.**

Дата	День тижня	Облікова чисельність	Звільнені	Прийняті
1. 01.22	Вів.	378		5
2. 01.22	Сер..	383		
3. 01.22	Чет.	383	21	
4. 01.22	Пт.	362		
5. 01.22	Суб.	362		
6. 01.22	Неділя.	362		15
7. 01.22	Пон.	377		
8. 01.22	Вів.	377		
9. 01.22	Пт.	377		
10. 01.22	Чет.	377	10	
11. 01.22	Пт.	367	1	20
12. 01.22	Суб.	386		
13. 01.22	Неділя.	386	8	
14.01.22	Пон.	378		
15. 01.22	Вів.	378		
16. 01.22	Сер..	378		
17. 01.22	Чет.	378		9
18. 01.22	Пт.	387		
19. 01.22	Суб.	387		
20. 01.22	Неділя.	387	11	
21. 01.22	Пон.	376		1
22. 01.22	Вів.	377		

23. 01.22	Сер..	377		10
24. 01.22	Чет.	387		
25. 01.22	Пт.	387		
26. 01.22	Суб.	387		
27. 01.22	Неділя.	387	10	
28. 01.22	Пон.	377		
29. 01.22	Вів.	377		
30. 01.22	Сер..	377		
31. 01.22	Чет.	377		
Разом			61	50

4. Коефіцієнт стабільності  $T_{ст}$  розраховується, як відношення кількості працівників, які перебували у списку весь звітний період, до облікової кількості.

$$T_{ст.} = (378 + 5 - 21 + 15 - 10 - 1 + 20 - 8 + 9 - 11 + 1 + 10 - 10) / 47 = 376 / 377 = 0,90$$

За допомогою таких самих розрахунків можна провести аналіз за 2020-2021 рік. Для цього використовуємо дані статистичної звітності бухгалтерії Ф № П-4 за 2020-2021 рік. Результати цього аналізу показані у таблиці.

Таблиця 2.5

**Дані про чисельність співробітників за 2020 рік.**

Місяць	T Сер..сп.	T <sub>сп</sub>	сумT тек	сумT <sub>пр</sub>	До <sub>тек</sub>	До <sub>ін.</sub>	T <sub>ст</sub>
Січень	368	11421	60	51	0,17	0,15	1,04
Лютий	358	12040	49	66	0,14	0,18	1
Березень	359	11129	49	49	0,14	0,14	1,02
Квітень	361	12130	60	48	0,21	0,15	1,02
Травень	359	11129	61	52	0,20	0,18	0,95
Червень	362	11222	53	53	0,22	0,22	0,95
Липень	367	11010	55	51	0,23	0,20	1,04
Серпень	370	11470	61	58	0,25	0,22	0,93
Вересень	373	11190	46	64	0,13	0,19	1,06
Жовтень	373	11563	67	56	0,25	0,19	1,04
Листопад	393	11790	47	49	0,30	0,32	1,02
Грудень	394	12214	51	43	0,25	0,20	0,95

Таблиця 2.6

## Дані про чисельність співробітників за 2021 рік

Місяць	Т Сер..сп.	Т <sub>сп</sub>	сумТ тек	сумТ <sub>пр</sub>	До <sub>тек</sub>	До <sub>ін.</sub>	Т <sub>ст</sub>
Січень	394	12214	51	49	0,21	0,19	0,97
Лютий	387	11610	67	56	0,13	0,11	0,9
Березень	389	12059	47	47	0,14	0,14	1,02
Квітень	389	11670	60	57	0,21	0,15	1,02
Травень	386	11966	50	49	0,20	0,20	1,02
Червень	379	11749	52	50	0,27	0,22	1,02
Липень	378	11340	50	48	0,23	0,18	1,04
Серпень	381	11811	42	41	0,25	0,22	0,86
Вересень	385	11550	57	59	0,15	0,19	1,06
Жовтень	380	11780	51	58	0,23	0,17	1,00
Листопад	378	11340	45	41	0,30	0,24	1,02
грудень	377	11687	61	00	0,22	0,20	0,93

Проаналізуємо результати, отримані у таблиці 6-7. облікова чисельність за 2020 рік не змінилася, хоча видно її коливання протягом року. Коефіцієнт обороту з прийому у 2020 так само сильно не змінився, але й він зазнає сильних коливань протягом року. А в 2021 році цей коефіцієнт збільшився, але незначно.

Коефіцієнт обороту з вибуття в даному випадку збігається з коефіцієнтом плинності, і він на початку кожного року до його закінчення помітно збільшується. Це дозволяє зробити висновок у тому, що у підприємстві ТОВ «Щедро» досить висока плинність кадрів. Використовуючи результати аналізу за відповідністю кваліфікації працівників розряду робіт виконуваних ними, можна говорити про те, що працівники не справляються із завданням, продуктивність праці падає і, як наслідок, вони заробляють мало. Цим можна пояснити плинність кадрів.

Насправді керівництво ТОВ «Щедро» використовує економічні методи управління персоналом. На підприємстві ТОВ «Щедро» основним економічним стимулом діяльності стосовно персоналу є оплата праці.

Також методами управління є організаційно-розпорядчі. Мета, яких полягає в тому, щоб навчити працівників правильного виконання обов'язків, покладених на них, за допомогою різноманітних методичних вказівок, посадових інструкцій, посібників.

Крім цього, на підприємстві існують соціально-психологічні методи управління, які базуються на використанні інструментарію поведінкових наук у менеджменті. Вони впливають духовні інтереси людей, регулюють складну систему міжособистісних відносин. Але соціально-психологічні служби відсутні й проблеми, що виникають у колективі, як правило, вирішує їхній керівник. Під час проходження практики проблеми у колективі не виникали.

#### Підсистеми керування

Управління може здійснюватися лише тому випадку, якщо існує реально діюча система, вирішальна завдання управління. Якщо дана система є органічною частиною організації, її діями здійснюється управління організацією, і вона вирішує завдань, відмінних від управлінських, її можна розглядати як спеціалізовану систему або як систему управління. Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає як у вигляді реально існуючої субстанції, з якої управління набуває конкретного змісту і конкретне прояв, а функція управління - практичну реалізацію. Насправді управлінська діяльність - це функціонування системи управління.

Система управління розпадається на підсистеми, виділення яких наочно виявилось відносно недавно. Першою підсистемою і те, що було прийнято розглядати як власне систему управління. Це сукупність управлінських органів, підрозділів та виконавців, що виконують закріплені за ними функції та вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Цю підсистему системи управління можна як єдність організації, технології і методів управління. При подальшому розгляді цю підсистему управління називатимемо структурно-функціональною підсистемою системи управління (СФП). Функціями СФП ТОВ «Щедро» є:

- Загальне (лінійне) керівництво основним виробництвом;
- Технічна та технологічна підготовка виробництва;
- Контроль якості сировини та готової продукції;
- Служба ремонту обладнання, будівель, споруд;
- Оперативне управління основним виробництвом;
- Техніко-економічне планування;
- Організація праці та заробітної плати;
- Бухгалтерський облік та фінансова діяльність;
- Матеріально-технічне постачання;
- Збут.

Також виділяють інформаційно-поведінкову підсистему управління

На ТОВ "Щедро" даний тип підсистеми характеризується наявністю формальної організації діяльності та відносин у системі управління. Діяльність ініціюється розпорядженнями та вимагає наявності формального контролю виконання, ставлення до роботи байдуже, безвідповідальне та безініціативне. Інтереси працівників та його вміння спрямовані зовні організації. Відносини між працівниками щодо роботи формальні, неформальні відносини пов'язані з інтересами, що знаходяться за межами організації. Рівень інформованості невисокий, доступність інформації низька як через формальні обмеження, і через слабкість і нерозвиненості технічної бази звернення до інформації та її поширення.

## Висновки до розділу 2

Реальними функціями підсистеми, що були позначені на ТОВ «Щедро» є:

- Встановлення формальних та неформальних відносин управлінських працівників із представниками зовнішнього оточення;
- рівень організаційного розвитку, а також рівень розвитку кожного окремого працівника управлінської ланки;
- поінформованість працівників.

Підсистема саморозвитку системи управління є третьою підсистемою системи управління. Поява підсистеми саморозвитку системи управління на підприємстві ТОВ «Щедро» відображає виникнення в системі управління таких якостей, як прагнення до самовдосконалення, гнучкість та адаптивність до змін, орієнтація на нововведення, пошук та розробка прогресивних ідей та прискорене введення їх у практику функціонування системи управління.

Для цієї частини підсистеми характерне виконання таких функцій:

- розробка, введення в систему управління та постійна підтримка належного рівня стимуляторів, які спонукають систему управління до самовдосконалення;
- постійний аналіз рівня функціонування системи управління, її готівкових та потенційних можливостей, а також аналіз динаміки завдань, що стоять перед системою управління та зміни довкілля;
- виявлення нових тенденцій та напрямів розвитку систем управління, що спостерігаються у світовій практиці менеджменту, а також аналіз форм і методів оновлення систем управління, що використовуються.

Ця підсистема управління для підприємства ТОВ «Щедро» виявлена менше інших підсистем управління.

Також ця частина підсистеми саморозвитку дуже тісно примикає до інформаційно-поведінкової підсистеми системи управління, та її функціональні можливості значною мірою визначаються рівнем розвиненості інформаційно-

поведінкової підсистеми. Це з тим, як і готовність змін, і адаптивність, і гнучкість, і мобільність, і, нарешті, зацікавленість у високих кінцевих результатах функціонування системи управління, орієнтація на результат спільної прикладної діяльності переважно задаються станом інформаційно-поведінкової підсистеми.

Розглянута в роботі підприємство ТОВ «Щедро» є простою системою, оскільки в ній відсутні складні схеми взаємодії співробітників та підрозділів. Вона має лінійну структуру організації, де всі співробітники керуються окремими розпорядженнями згори. Тим самим розривається зворотний зв'язок, що призводить до невисокого рівня поінформованості, доступність інформації стає низькою як через формальні обмеження, так і через слабкість і нерозвиненість технічної бази звернення до інформації та її поширення. А результатом є низька зацікавленість працівників у діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЩЕДРО»

#### 3.1 Напрямки стратегічного управління персоналом ТОВ «Щедро»

Як було зазначено у проведенні аналізу системи управління персоналом підприємства, на підприємстві ТОВ «Щедро» відсутня чітко виражена стратегія управління персоналом. Отже, необхідно сформулювати основні тези стратегії, використання якої розробляється у цій главі дипломної роботи як рекомендацій до застосування підприємстві ТОВ «Щедро».

Перш ніж приступити до рекомендацій щодо вдосконалення окремих елементів діючої в ТОВ "Щедро" системи управління персоналом, необхідно схематично представити ефективну систему управління персоналом, результативність якої полягає у науковому підході, у послідовному виконанні всіх необхідних етапів процесу управління персоналом.

За своїм змістом запропонована стратегія управління персоналом включає:

- встановлення чіткого порядку та регламенту визначення цілей та постійне уточнення перспективних та поточних завдань, що стоять перед підрозділом у цілому, а також перед кожним функціональним органом управління та структурною ланкою;

- формування та постійне вдосконалення організаційної структури управління, пов'язане з уточненням кількості підрозділів та функціональних органів управління, положень, що регулюють діяльність, формальних, регламентованих правовими актами зв'язків між ними, професіограм для кожної посадової особи, включаючи посадові інструкції та моделі посад;

- безперервне поліпшення умов, що визначають рівень організації праці працівників (підвищення ступеня відповідальності, збагачення праці, вдосконалення організації праці та обслуговування робочих місць та ін.);

- постійне вдосконалення економічної діяльності підрозділу, створення

найбільш сприятливих умов для оптимального поєднання колективних, індивідуальних інтересів з інтересами організації шляхом постійного оновлення систем та норм стимулювання;

- прогнозування та планування потреб у кадрах, кваліфікація та ділові якості яких відповідали б вимогам, що пред'являються, та шляхи забезпечення ними організації.

Кожен із перелічених напрямів входить у функціональні обов'язки конкретних органів управління, але координує та спрямовує їх роботу служба з управління персоналом.

Глобальна мета впровадження стратегії управління персоналом полягає у формуванні, розвитку та реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника для того, щоб він оптимальним чином нарощував і використовував свої трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших співробітників у цьому напрямку. Для досягнення цієї основної мети реалізується ряд локальних, що являють собою цілі-засоби.

На малюнку 6 схематично представлено систему управління персоналом, елементи якої відображають елементи запропонованої стратегії управління персоналом.

Через війну аналізу системи управління персоналом для підприємства ТОВ «Щедро» було з'ясовано, що у підприємстві відсутня служба (відділ) роботи з персоналом. Отже, першим кроком у вдосконаленні системи управління персоналом має бути запровадження організаційну структуру підприємства відділу роботи з персоналом. Передбачається, що начальник відділу кадрів підпорядковуватиметься виконавчому директору підприємства; у підпорядкуванні начальника відділу кадрів будуть перебувати два менеджери (інспектори) з персоналу.

### 3.2 Запровадження найбільш перспективних напрямків стратегічного управління персоналом

Таблиця 3.1

#### Технологія реалізації професійного навчання як напрямку удосконалення стратегії управління персоналом на ТОВ «Щедро»

№ п/п	Етапи технології Впровадження професійного навчання	Поопераційна структура етапу Атестація персоналу: визначення цілей і завдань; визначення категорій персоналу, що підлягають оцінці; доведення до відома працівників; обробка даних; контроль за виконанням рішень.	Ресурсне забезпечення реалізації етапу: оформлення навчальних відпусток працівникам; -забезпечення фінансової підтримки протягом всього навчання; -компенсація витрат на проїзд - 2500 грн.	Очікувані тривалості етапу (t), дні Тривалість підтримувального навчання - 5 робочих днів.
1.	<p><b>Діагностика проблеми</b> На підприємстві виникла потреба в розширенні асортименту та покращенні якості продукції, тому потрібно проводити професійне навчання для працівників: - технолог виробництва.</p>	<p><b>Застосування відповідної системи показників</b> Виділена сума для проведення даного заходу в ТОВ «Щедро» - до 240000 грн. для навчання 40 працівників в НВЦ «Професіонал», м. Київ, вул. Велика Житомирська 19Б.</p>	<p><b>Оплата послуг</b> Для навчання потрібно оплатити друк сертифікатів, копіювання документів та оформлення електронного сертифікату - 500 грн.</p>	<p><b>Тривалість - 5 днів.</b> Відповідальні особи: Директор та фахівець з відділу кадрів, який займається: підбором, адаптацією, мотивацією та розвитком персоналу на підприємстві.</p>

2.	<p><b>Розгляд та порівняння альтернативних варіантів розв'язку</b> Є декілька варіантів центрів навчання та перепідготовки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- НВЦ «Професіонал» [71]</li> <li>- Учбовий комбінат - «Славутич»</li> <li>- Інститут підготовки кадрів промисловості</li> </ul>	<p><b>Вибір критеріїв для порівняння</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. НВЦ «Професіонал». Рейтинг 10/10. Ціна за 1 день навчання від 350 до 650 грн. м. Київ.</li> <li>2. Учбовий комбінат «Славутич». Рейтинг 6/10. Ціна за 1 день навчання від 400 до 800 грн. м. Київ.</li> <li>3. Інститут підготовки кадрів промисловості. Рейтинг 9/10. Ціна за 1 день навчання від 600 до 1000 грн. м. Київ.</li> </ol>	<p><b>Матеріальні послуги:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Канцелярія для працівників (ручки, блокноти, книжки, маркери) - 1500 грн;</li> <li>- харчування - 7000 грн.</li> </ul>	<p><b>Тривалість</b> До 2 днів. Реалізує етап директор.</p>
----	---	--	--	---

Дані таблиці 3.3 свідчать, що підприємство виділяє до 60000 грн. на проведення даного заходу. Витрати на оплату послуг НВЦ «Професіонал» становлять за 5 працівників спеціальності «Інженер-технолог» - 14375 грн., за 3 працівників спеціальності «Мерчендайзер» - 8625 грн., і за 2 особи спеціальності «Технолог пакування» - 5750 грн.

Витрати на матеріальні послуги складають - 1500 грн., оплата за ксерокопію та ламінування - 500 грн., харчування працівників - 7000 грн. Компенсація витрат на проїзд - 2500 грн. Загальна сума за весь курс (5 днів) підвищення кваліфікації 10 працівників складає - 40250 грн.

Працівники, котрі пройдуть підтримувальне навчання зможуть освіжити свої знання та навички, які допоможуть їм у подальшій роботі впроваджувати нові технології, за рахунок цього на підприємстві збільшиться асортимент та якість продукції а отже зросте попит.

НВЦ «Професіонал» проводить навчання за більш ніж 120 напрямками згідно ліцензії Міністерства освіти і науки України. Просторі аудиторії, навчально-виробничі майстерні та лабораторії, комп'ютерні класи оснащені сучасними навчальними програмами підготовки та перевірки знань слухачів у кількості більш ніж 50 одиниць оргтехніки.

Для проведення лекцій і практичних занять у штаті працюють висококваліфіковані інженерно-педагогічні працівники з досвідом як педагогічної так і практичної роботи, а також викладачі провідних вищих навчальних закладів м. Києва та фахівці відповідних держаних інспекцій. Даний захід допоможе працівникам покращити свої професійні знання та навички і використати їх в практичній діяльності.

Для оцінки ефективності проведення заходу необхідне обґрунтування залежності результатів діяльності підприємства від витрат на професійне навчання. Таке моделювання доцільно провести із застосуванням потенціалу кореляційно-регресійного аналізу.

Коли зв'язок із залежною змінною  $y$  здійснюється з одним видом незалежних змінних  $x$ , то рівняння регресії є найпростішим і має назву рівняння парної регресії (проста модель). Специфікація моделі парної лінійної регресії для даного дослідження:

$$y = a_0 + a_1x + u \quad (3.1)$$

В цьому рівнянні залежною змінною ( $y$ ) є динаміка чистого доходу ТОВ «Щедро» у 2020 - 2021 роках по кварталах. Показник витрати на професійне навчання ( $x$ ) є незалежною змінною, від якої, згідно із гіпотезою залежить чистий дохід підприємства. В цьому рівнянні  $a_0$  і  $a_1$  це параметри моделі,  $u$  - це збурення помилки спостереження та результат дії неврахованих факторів .

Параметри моделі, показники тісноти зв'язку та оцінка його істотності проведена в середовищі MS Excel (функція «ЛИНЕЙН» з категорії «Статистичні»). Вихідні дані до розрахунків представлені в таблиці 3.2

*Таблиця 3.2*

**Динаміка чистого доходу ТОВ «Щедро» в залежності від витрат на професійне навчання**

**у 2020-2021 рр. по кварталах**

Рік	Квартал	Чистий дохід, тис. грн.	Витрати на навчання, грн. (x)
2020	I	798375,0	165671,0
	II	854673,0	167392,0
	III	894716,0	171273,0
	IV	896875,0	192765,0
2021	I	961073,0	194879,0
	II	996445,2	195201,00
	III	997721,0	197812,0
	IV	989541,0	191575,0

*Джерело: сформовано автором*

Для визначення параметрів рівняння регресії, оцінки тисноти звязку та адекватності моделі використана вбудована MS Excel категорія «статистичні» вбудована функція ЛИНЕЙН:

0,1640	33078,8878
0,0362	33555,9078
0,7735	7111,2399
20,4968	6
19839215,9	303418399,1

Результатами проведені розрахунків є: параметри рівняння регресії (їх оцінки):

$$a_0 = 33078,88783; a_1 = 0,164009764.$$

Запишемо рівняння економетричної моделі залежності чистого доходу підприємства від витрат на професійне навчання матиме вигляд:

$$Y_{\text{розр}} = 33078,88783 + 0,164009764 * x$$

Коефіцієнт детермінації для даної моделі буде:

$$R^2 = 0,7735$$

Коефіцієнт кореляції для даної моделі буде:

$$r = \pm \sqrt{R^2} = \sqrt{0,7735} = 0.8794$$

Рівень значення коефіцієнта кореляції згідно із шкалою Чеддока свідчить про наявність тісного прямого звязку між результатами діяльності підприємства та витратами на навчання персоналу. Коефіцієнт детермінації вказує на те, що більше ніж 79 % варіації чистого доходу обумовлено витратами на навчання персоналу, інша частка варіації чистого доходу обумовлена впливом чинників неврахованих в моделі.

Значення коефіцієнта еластичності вказує, що за умов зростання витрат на професійне навчання на 1% зростатиме чистий дохід підприємства на 0,371971% моделі:

$$E = \frac{a_1 \times \bar{x}}{y} \quad (3.2)$$

$$E = \frac{0,1640 * 178623}{893958} = 0.03 \%$$

Отже, модель може бути використана для прийняття управлінських рішень.

Згідно з обчисленими характеристиками тісності зв'язку та адекватності моделі (коефіцієнт детермінації, кореляції, критерій) можна зробити висновок, що модель є адекватною (присутність лінійного зв'язку) та засвідчує наявність тісного зв'язку між чистим доходом та витратами на професійне навчання персоналу.

Для введення в організаційну структуру підприємства відділу кадрів (відділу роботи з персоналом) розробимо проект Положення з відділу кадрів.

Проект Положення з відділу кадрів

1. Загальні положення

1. Відділ роботи з персоналом є структурним підрозділом ТОВ "Щедро" і діє відповідно до цього Положення.

2. У своїй роботі Відділ по роботі з персоналом керується чинним законодавством, директивними документами урядових органів Російської Федерації в частині навчання кадрів та роботи кадрових служб, наказами та вказівками Організації, Виконавчого директора, який займається заступником.

3. Відділ роботи з персоналом організовує та здійснює багатoproфільну діяльність з роботи з персоналом Організації та його філій, з учнями навчальних закладів.

4. Спільно з керівниками структурних підрозділів Організації, громадськими організаціями відділ проводить роботу із забезпечення суворого дотримання трудової дисципліни та несе відповідальність за організацію роботи з персоналом.

2. Склад відділу роботи з персоналом

Кількісний склад визначається в такий спосіб, що кожного працівника Відділу має припадати по 120 співробітників Організації.

Відповідно до завдань та функцій відділу на кожного співробітника розробляються посадові інструкції.

### 3. Основні завдання та функції

Відділ:

- на підставі аналізу стану діяльності Організації та філій, перспектив розвитку, укомплектованості кадрами, визначає потреби в працівниках різних спеціальностей, складає банк даних за всіма посадами та професіями, здійснює контроль за раціональним їх використанням;

- складає всі необхідні документи щодо прийому, переміщення та звільнення працівників Організації;

- оформляє працівникам Організації всі види відпусток та лікарняних листів, готує матеріали на нагородження та заохочення, оформляє та призначає пенсії;

- готує накази на виплату працівникам усіх передбачених відповідними положеннями винагород;

- Складає встановлену статистичну звітність;

- веде всю встановлену кадрову документацію, готує необхідні матеріали та документи для керівництва Організації та вищих організацій;

- формує та працює з резервом (підбір, відбір, комплексне соціолого-психологічне дослідження та вивчення резерву; видача рекомендацій щодо його подальшого використання; складання банку даних резерву; соціально-психологічне навчання);

- вивчає та аналізує рівень професійних знань персоналу, визначає потреби у підвищенні його кваліфікації, підготовки та перепідготовки, організовує заходи щодо навчання персоналу.

### 4. Права відділу роботи з персоналом

4.1. Відділ роботи з персоналом має право:

- отримувати від структурних підрозділів Організації інформацію з питань роботи з персоналом;
- здійснювати контроль за підвищенням ділової кваліфікації співробітників Організації та філій;
- здійснювати ділові контакти з відповідними структурними підрозділами апарату та установ Організації, іншими організаціями, установами та відомствами.

4.2. Штати Відділу роботи з персоналом затверджуються Виконавчим директором у порядку.

4.3. Відділ проводить свою роботу з планів, затверджених Виконавчим директором.

5. Керівництво відділом роботи з персоналом

Загальне керівництво Відділом роботи з персоналом здійснює начальник Відділу відповідно до посадової інструкції.

6. Відповідальність

6.1. Всю повноту відповідальності за своєчасне та якісне виконання функцій Відділу та покладених на нього завдань несе начальник відділу роботи з персоналом.

6.2. Ступінь відповідальності інших працівників встановлюється відповідно до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів та службовців, а також посадовими інструкціями.

За досвідом вітчизняних дослідників на 120 осіб персоналу повинен припадати 1 співробітник кадрової служби. На підприємстві ТОВ «Щедро» працює 377 чол., тобто. розрахункова кількість співробітників відділу кадрів - 3 особи.

Для начальника відділу кадрів та інспекторів з кадрів нами було розроблено проекти посадових інструкцій. Наведемо проект посадової інструкції начальника відділу роботи з персоналом.

Проект посадової інструкції начальника відділу роботи з

персоналом

## 1. Загальні положення

1.1. Начальник відділу роботи з персоналом здійснює керівництво самостійним структурним підрозділом ТОВ "Щедро". Функціонування відділу спрямоване забезпечення кадрової політики Організації.

1.2. Начальник відділу підпорядковується Безпосередньо виконавчому директору ТОВ «Щедро».

1.3. Начальник відділу призначається та звільняється з посади наказом Виконавчого директора з урахуванням думки трудового колективу відділу.

1.4. У своїй роботі начальник відділу керується чинним законодавством, наказами та вказівками Виконавчого директора підприємства, а також цією інструкцією.

1.5. У разі тимчасової відсутності начальника відділу його обов'язки покладаються на його заступника або у разі відсутності одного з інспекторів.

## 2. Посадові обов'язки

Основними функціональними обов'язками, які виконує начальник відділу, є:

2.1. Безпосередня участь у формуванні кадрової політики Організації:

- визначення потреби Організації у фахівцях відповідного профілю;
- Участь у плануванні розвитку колективу Організації: відділів, філій;
- Участь у розробці посадових інструкцій;

2.2. Організація комплектування ТОВ "Щедро" співробітниками відповідно до затвердженої номенклатури посад співробітників Організації, плану роботи та штатного розкладу:

- Проведення бесід, інтерв'ю з кожним кандидатом на роботу, визначення доцільності його прийому до Організації;

- перевірка правильності та обґрунтованості пропозицій начальників відділів та завідувачів філій про призначення, переміщення та звільнення з посади (звільнення) співробітників, підготовка висновків з цих питань;

- участь в аналізі причин плинності кадрів в Організації, підготовка пропозицій та організація роботи із закріплення кадрів в Організації та скорочення їх плинності;

- аналіз стану трудової та виробничої дисципліни у відділах та філіях та організація робіт з її зміцнення, підготовка пропозицій до Ради директорів Організації щодо притягнення до відповідальності порушників трудової та виробничої дисципліни.

2.3. Аналіз звітів керівників відділів із комплексного соціологічного анкетування співробітників Організації, соціометричного дослідження взаємодії у трудових колективах, індивідуального тестування співробітників.

2.4. Розгляд заяв та скарг працівників з питань прийому, переміщення, звільнення чи неправильного трудового використання.

2.5. Контроль за підвищенням професійного рівня працівників Організації:

- забезпечення спільно з начальниками інших відділів Організації підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників Безпосередньо в організації;

- Організація підвищення кваліфікації співробітників Організації у навчальних центрах, контроль за залученням співробітників до навчання у ВНЗ, коледжах, технікумах без відриву від роботи.

2.6. Контроль за роботою із резервом на керівні посади;

- моніторинг професійних та психологічних якостей співробітників, зарахованих до резерву для висування на керівні посади;

-Контроль за його поповненням, оновленням та просуванням.

2.7. Контроль за роботою з молодими спеціалістами в Організації:

- контроль за розстановкою та правильністю використання молодих спеціалістів відділів та філій, станом їх житлово-побутових умов, стажуванням молодих спеціалістів, сприяння їхньому професійному та посадовому зростанню.

2.8. Курування підготовки проектів наказів та розпоряджень управителя та його заступників з кадрового складу та роботи з персоналом, оформлення необхідних документів про призначення, переміщення та звільнення з посади працівників, виплати працівникам усіх передбачених відповідними положеннями винагород.

2.9. Контролює підготовку матеріалів на нагородження, заохочення та винесення стягнень співробітникам Організації.

2.10. Безпосереднє керівництво та управління колективом відділу:

-Визначення завдань та функціональних обов'язків кожного співробітника відділу;

-правильне розміщення;

-правильне використання працівників відділу, забезпечення умов для роботи та здійснення контролю за якістю виконання працівниками доручених завдань;

-надання керівництву Організації пропозицій щодо реорганізації та покращення роботи відділу;

-постійне вдосконалення стилю та методів керівництва колективом відділу.

2.11. Здійснення взаємозв'язку із начальниками відділів, керівниками інших підрозділів Організації з питань компетенції відділу.

2.12. Постійне вдосконалення своїх знань та навичок, підвищення професійного рівня у роботі з персоналом Організації.

### 3. Права начальника відділу

Начальник відділу має такі права:

3.1. Отримувати від керівництва Організації, начальників відділів та завідувачів філіями відомості та матеріали, необхідні для роботи відділу.

3.2. Представляти за дорученням Виконавчого директора в інших державних та громадських установах та організаціях з питань роботи з персоналом.

3.3. Затверджувати посадові інструкції співробітникам відділу, крім тих посадових інструкцій, затвердження яких управителем віднесено до своєї компетенції.

3.4. Надавати вказівки та розпорядження для виконання співробітниками відділу робіт, які виходять за рамки їх посадових інструкцій, якщо цього вимагає виробнича ситуація, контроль якості та своєчасності виконання доручених завдань.

3.5. Накладати в установленому порядку стягнення на співробітників відділу та виносити Виконавчому директору та на Раду директорів Організації пропозиції про заохочення співробітників, що відзначилися, а також про накладення стягнень на співробітників інших підрозділів за допущені порушення в межах компетенції відділу.

3.6. Використовувати всі встановлені законодавством та можливості для відстоювання своєї думки з питань дорученого йому напряму робіт.

### 4. Відповідальність начальника відділу

Начальник відділу несе відповідальність за якісне та своєчасне виконання покладених на нього обов'язків та використання наданих йому прав.

Підписи.

Також розроблено проект посадової інструкції співробітника відділу кадрів (інспектора з роботи з персоналом)

Проект посадової інструкції інспектора відділу роботи з персоналом \_\_\_\_\_ (П.І.Б.)

## 1. Загальні положення

1.1. У своїй роботі інспектор відділу по роботі з персоналом керується чинним законодавством про працю, директивними документами урядових органів Російської Федерації щодо підготовки кадрів і роботи кадрових служб, наказами та вказівками Виконавчого директора Організації.

1.2. Інспектор відділу організує роботу з підбору та розстановки персоналу, зі складання бази даних на працюючих співробітників та звільнених з Організації працівників, відповідає за стан та зберігання кадрової документації.

1.3. Спільно з керівниками структурних підрозділів Організації проводить роботу із забезпечення суворого дотримання трудової дисципліни та несе відповідальність за організацію роботи з персоналом.

## 2. Посадові обов'язки

2.1. Проведення аналізу стану роботи з персоналом Організації: якісного складу, причин, рівня вибуття, плинності та укомплектованості.

2.2. Оформлення прийому, переміщення та звільнення. Дотримання режиму таємності інформації, що містить комерційні або конфіденційні відомості, що стосуються інтересів Організації та персоналу.

2.3. Відповідальність за ведення діловодства в частині якісного стану, обліку та збереження документації з особового складу (форми Т-2, особові справи, трудові книжки, журнал обліку надходження та звільнення співробітників Організації, журнал обліку руху трудових книжок та вкладишів до них, звітність перед бухгалтерією за використання бланків трудових книжок та вкладишів).

2.4. Складання встановленої звітності з обліку особового складу

та роботи з кадрами щодо керівного складу Організації.

Підготовка документів для затвердження керівних посад на Раді директорів Організації.

2.5. Підготовка та оформлення матеріалів для нагородження та заохочення співробітників за результатами роботи та до їх ювілеїв.

2.6. Підрахунок трудового стажу: загального, безперервного, стажу у системі Організації, у фінансово-банківській системі.

Підготовка проекту наказів про виплату винагороди за вислугу років та винагороди за підсумками роботи.

. 7. Підготовка необхідних матеріалів та документів щодо роботи відділу для керівництва Організації.

2.8. Питання щодо участі співробітників Організації у спортивних заходах, у конкурсах з Організації.

2.9. Здійснення контролю над дотриманням трудової дисципліни співробітниками Організації.

2.10. Організація та проведення атестацій, підготовка документів на атестації та участь у роботі атестаційної комісії.

2.11. Надання достовірної інформації та відомостей, необхідних у роботі Організації.

2.12. Виконує разові доручення керівництва відділу.

2.13. У період тимчасової відсутності заступника начальника відділу роботи з персоналом \_\_\_\_\_ Ф. І. О. виконує його посадові обов'язки.

### 3. Права

Інспектор відділу роботи з персоналом має право:

3.1. Отримувати від структурних підрозділів Організації та філій інформацію з питань роботи з персоналом.

3.2. Вносити керівництву відділу пропозиції щодо покращення кадрової роботи в Організації.

3.3. Надавати роз'яснення з питань функціональної діяльності,

що входять до його компетенції.

#### 4. Відповідальність

Інспектор відповідає за:

4.1. Якісне та своєчасне виконання робіт, передбачених цією інструкцією.

4.2. Дотримання правил внутрішнього трудового порядку.

Підписи

Таким чином, структурно описав місце відділу кадрів в організаційній структурі підприємства, перейдемо до проектування окремих елементів стратегії управління персоналом організації.

Наведемо пропозиції щодо вдосконалення підбору кадрів.

Мета вдосконалення процесу відбору персоналу - забезпечити найбільш точну та всебічну відповідність кандидата вакантній посаді.

Стратегічна мета організації - з допомогою найефективнішого набору співробітників, справді необхідні організації, забезпечити високий рівень виконання завдань, тобто зростання продуктивності праці.

Посадова інструкція, яка є основним нормативним документом, що визначає вимоги до посади на підприємстві ТОВ «Щедро», містить опис основних функцій, які повинен виконувати працівник, який обіймає цю посаду, а також загальні кваліфікаційні вимоги до співробітника. Визначити, наскільки цей кандидат здатний виконати ці функції досить не складно, особливо для співробітника відділу кадрів або директора (засновника) підприємства, які знайомі зі специфікою роботи на конкретному робочому місці.

Для спрощення процесу набору кандидатів пропонується регламентувати для підприємства необхідність розробки карти компетенції чи портрета ідеального співробітника, доповнює набір технічних характеристик кандидата особистісними характеристиками, необхідні успішного виконання покладених нею функцій.

Карта компетенцій (специфікація роботи) повинна містити такі елементи:

Загальні фізичні та кваліфікаційні характеристики:

вимоги до демографічних (фізичних) характеристик (стаття, вік, сімейний стан, зовнішність);

вимоги до рівня кваліфікації (загальна та спеціальна освіта, досвід роботи).

Спеціальні навички. Наприклад такі, як:

володіння комп'ютером;

знання іноземної мови;

навички водіння автомобіля.

Здібності.

Деталізація додаткових здібностей, які повинен мати кожен окремий співробітник, дозволить скласти конкретний образ ідеального, успішного співробітника.

4. Інтереси. Процесу ефективної роботи сприяє наявність інтересу до виконання тих чи інших функцій.

Визначення психологічної спрямованості працівника (тобто внутрішньої потреби) виконувати конкретні посадові функції допоможе зробити висновок у тому, чи він зацікавлений у досягненні високих виробничих результатів.

. Показники ділової активності. До них належать: ініціативність, енергійність, новаторство, вміння співпрацювати, вміння працювати у групі, наполегливість тощо.

Підготовка карти компетенції потребує спеціальних знань у галузі методик та способів оцінки індивідуальних якостей співробітника.

Для даної документації пропонується використовувати знання комерційного директора з метою опису специфікації конкретної роботи (посади). А також доцільно залучити професійного консультанта

(співробітника державної міської служби зайнятості - психолога).

Співпраця з міською службою зайнятості у цьому відношенні можлива за умови попередньої оплати консультацій психолога.

З метою вдосконалення процесу підбору персоналу у ТОВ "Щедро", необхідно:

розробити карти компетенції чи портрета ідеального співробітника;

спростити процес оцінки кандидатів до дворівневої системи.

Таким чином, при впровадженні нової схеми процесів оцінки кандидатів знизиться їхня трудомісткість за рахунок виключення проміжних співбесід із керівниками структурних підрозділів ТОВ "Щедро". При цьому перший етап проходитиме під єдиним керівництвом спеціаліста з кадрів.

Поліпшення системи навчання та розвитку персоналу

Поняття розвитку персоналу є відносно новим, проте широко використовується у практиці сучасних підприємств. Знання співробітників морально старіють, їх необхідно оновлювати відповідно до розвитку тих галузей знань, з якими вони стикаються у своїй роботі.

Розвиток персоналу потребує наступних умов:

1. Оцінка персоналу, тобто. з'ясування здібностей та можливостей співробітника.

Оцінюючи роботи персоналу порушується питання ефективності роботи всього підприємства, тобто. вона є базисом прийняття рішень щодо розвитку як персоналу, і всього підприємства.

2. З'ясування цілей та завдань, що стоять перед співробітником у майбутньому. Виконання цієї умови необхідне визначення мінімальної кваліфікації співробітника як зараз, і у майбутньому. Таким чином, і співробітник, і його керівник мають базис для та визначення цілей підвищення кваліфікації.

У ТОВ "Щедро" вже практикуються різні програми навчання та

перенавчання фахівців, зокрема бухгалтерів організації.

Оскільки основні проблеми щодо розвитку персоналу в ТОВ "Щедро" стосуються кар'єрного зростання, запропонуємо деякі варіанти вирішення цих проблем.

Анкетне опитування співробітників ТОВ "Щедро" показало, що 60% опитаних (службовців підприємства) вважають актуальним питання розвитку кар'єри в цій організації. Цей факт свідчить у тому, що у організації формується резерв службовців, мають оптимальні кваліфікаційні характеристики, з метою висування на посаду у разі утворення вакантного робочого місця.

Кар'єрне зростання як таке, що характеризується не тільки просуванням співробітників "по вертикалі", а й якісним (особистісним) зростанням співробітників (внутрішньо-посадові та міжпосадові переміщення в межах одного рівня управління), не здійснюється.

Звідси - задоволення персоналу відсутністю можливостей розвитку власних здібностей та інших особистісних якостей; системою заробітної плати, що зрівнює можливості кожного окремого працівника; не відповідність цілей організації та очікувань співробітників.

Вважаємо за доцільне керівництву ТОВ "Щедро" здійснювати діяльність з планування кар'єри співробітників, які мають добрий потенціал для виконання управлінських функцій. Співробітник за підтримки вищого керівництва підприємства повинен точно представляти можливості власного розвитку та кінцеву його мету у цій організації.

У цьому можна використовувати такі способи внутрішньо-організаційного кар'єрного зростання.

Вертикальна кар'єра - послідовний підйом більш високий рівень в організаційній структурі.

Цей вид кар'єрного зростання фактично присутній в організації "Щедро". Але в даному випадку вертикальне просування здійснюється

не цілеспрямовано (заздалегідь не планується), а форсовано, як тільки виникає необхідність у новому кваліфікованому співробітнику. При цьому сам працівник, не зрозуміло представляючи свою подальшу "долю", працює не цілеспрямовано, він не мотивований, а значить, не збільшується результативність його праці.

Найбільш важливий елемент кар'єрного зростання - горизонтальна кар'єра - простежується в переміщенні в іншу функціональну область або у виконанні певної ролі не має жорсткого закріплення в організаційній структурі.

У цій ситуації пропонується організувати творчі колективи з "резервістів", наприклад, групу з "ефективної роботи із замовниками та зміцнення позиції на споживчому ринку". При цьому співробітники матимуть дуже цінні для майбутнього керівника навички: роботи з інформацією, прийняття рішень, взаємодії з партнерами з бізнесу тощо.

Відцентрова кар'єра - це найменш очевидне для оточуючих кар'єрне зростання співробітника, що володіє великими здібностями і знаннями. Таке просування співробітника характеризується отриманням доступу працівника до різних джерел інформації, запровадження працівника до учасників неформальних нарад. Такі дії з боку вищого керівництва, як правило, супроводжуються призначенням працівника на вищу посаду.

Крім того, для просування працівників у ТОВ "Щедро" необхідно розробити спеціальну підтримуючу програму розвитку, яка б допомогла цим працівникам разом з набуттям формального авторитету в процесі кар'єрного зростання (просування) набутти і неформальний авторитет у колективі.

Ця програма повинна навчити таких працівників вмінню керувати собою, придбати тверді, постійні та відповідні часові особисті принципи управління та цінності; внести ясність у питаннях про мету свого особистого та ділового життя; знайти причини того, що заважає

керівнику-початківцю досягти успіху в житті і оцінити успіх інших; набути здатність до динамічного розвитку, внаслідок чого реалізувати потенційні власні здібності; набути навичок у вирішенні проблем; розвивати творчий підхід до управління; розвивати вміння отримувати підтримку з боку оточуючих, впливати на них; набути навичок керівництва, уміння навчати, формувати колектив.

Таким чином, професійне зростання менеджера необхідно розглядати у єдності з процесом професійного становлення та розвитку спеціаліста. У ринкових умовах основний формою управління кар'єрою керівника стає передусім індивідуальна робота з кожним працівником організації.

Удосконалення методики оцінки персоналу та його мотивації

Проведення в організації заходів щодо розвитку кар'єри співробітників та заходів щодо вдосконалення системи підбору персоналу вимагає використання різних методик, що дозволяють всебічно та якісно оцінити не лише професійні характеристики кандидатів, а й особистісні прояви (характеристики), значущі для тієї чи посади.

У ТОВ "Щедро" система оцінки персоналу має переслідувати такі цілі: позитивно впливати на мотиваційну сферу працівника; сприяти плануванню професійного розвитку (навчання, кар'єрного зростання працівників); на основі результатів проведеної оцінки керівництво підприємства приймає рішення про оптимальну винагороду, просування або звільнення.

Під час проведення процедури оцінки показників ділової активності чи якостей, що характеризують прийнятність співробітника як майбутнього керівника, постає низка проблем. По-перше, проблема вибору критеріїв. Критерії оцінки повинні відображати ті професійні, ділові та особисті якості співробітника фірми "Щедро", наявність яких необхідна для успішного виконання функцій посади. По-друге,

проблема об'єктивності критеріїв. Оцінка - як процес сам собою суб'єктивний, на результати керівника впливають думки керівника, фахівців - оцінювачів. Практично усунути суб'єктивізм оцінки ділових та особистісних якостей неможливо.

Тому, необхідно забезпечити рівність основних положень оцінки всім співробітників ТОВ "Щедро", і навіть відкритість, доступність оцінюваних критеріїв всім співробітників.

У процедурі оцінки якостей співробітників важлива участь керівника ТОВ "Щедро", спеціаліста - психолога підприємства, кадровика, а також начальника оцінюваного (особливо в оцінці професійних досягнень).

Оскільки для службовців ТОВ "Щедро", які планують обійняти керівні посади різних рівнів, неможливо практично виміряти критерії результативності праці, доцільніше для оцінки використовувати критерії (чинники чи умови) досягнення результатів праці. Наприклад, факторами ефективної професійної поведінки майбутнього керівника в організації є: здібності та бажання до виконання загальних функцій управління; вміння співпрацювати, самостійність, готовність до ухвалення рішень, додаткової відповідальності тощо.

Методи вимірювання критеріїв повинні забезпечувати якомога більшу об'єктивність конкретних значень показника.

Доцільно використовувати метод шкалювання критеріїв, при цьому застосовувати комбінований підхід до вимірювання критеріїв, застосовуючи кількісний вимір характеристик з якісним описом. Даний підхід спростить завдання оцінювачів та підвищить об'єктивність виміру критеріїв.

приклад. Критерій - здатність до керівної роботи.

Кількісна шкала: 1, 2, 3, 4.

- не підходить до керівної посади;

- Майбутній керівник.

Якісна шкала (опис характеристик):

- не здатний проявити себе, не впевнений, не любить брати на себе відповідальність, приймає не конструктивні рішення, безініціативний;

- Виконавчий, дисциплінований, але слабо проявляє ініціативу, не впевнений у собі, не наполегливий;

- Самостійний, здатний приймати рішення, раціональний, але не вистачає навичок ділового спілкування, співробітництва;

- новатор, вміє використовувати інформацію для користі справи, відстоює свою думку та думку своїх колег, товариський, бере участь у прийнятті рішень, самостійний, готовий піти на ризик, раціональний.

Пропонується використовувати також метод ранжування характеристик. Даний метод доцільно використовувати після ухвалення рішення про висування тих чи інших співробітників у резерв. Спосіб ранжирування полягає у зіставленні кандидатів у резерв за окремими значимими показниками.

Ще однією методикою оцінки професійної поведінки співробітника може бути метод управління за допомогою цілей .

Цей метод доцільно використовувати в оцінці виконання індивідуального плану розвитку співробітника.

Цей метод передбачає виконання наступної послідовності кроків:

1. Спільно із керівником визначити ключові цілі працівника на рік (до наступної оцінки).

Наприклад, для спеціаліста відділу бухгалтерії можуть бути поставлені цілі: освоїти та впровадити у діяльність комп'ютерні програми "1С бухгалтерія", фінансово - аналітичні програми, Microsoft Office і т.д.

Цілі мають бути вимірними, конкретними, досяжними і при цьому значущими для професійної діяльності співробітника.

2. Оцінка результатів має здійснюватися як самим співробітником, і його керівником у вигляді оціночних бесід.

3. Далі розробляється подальший план розвитку співробітника - коригуються колишні та ставляться нові цілі.

Достоїнствами методу управління з цілям є простота, чіткість оціночних критеріїв, економічність методу, підвищення об'єктивності критеріїв, посилення мотивації працівників до розвитку.

Запропоновані методики оцінки персоналу ТОВ "Щедро" повинні використовуватися в сукупності з іншими методами та обов'язково відповідно до тих цілей, яких прагнути досягти організація.

Отже, описавши основні елементи стратегії розвитку підприємства, що розробляється, оцінимо соціально-економічний ефект від її впровадження.

### **3.3. Розрахунок соціально-економічного ефекту від впровадження HR-стратегії підприємства**

Соціальна ефективність впровадження запропонованої стратегії управління персоналом на ТОВ «Щедро» проявляється у можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних із соціального погляду змін в організації.

Економічна та соціальна ефективність мають принципову взаємозв'язок: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для персоналу можна забезпечити лише тоді, коли існування організації є надійним, і вона отримує прибуток, що дозволяє надати ці стимули; з іншого боку, економічної ефективності можна досягти лише тому випадку, якщо співробітники нададуть у розпорядження організації свою робочу силу, що вони зазвичай бувають готові зробити лише за наявності певного рівня соціальної ефективності.

У наступній таблиці представлено характеристику основних

соціально-економічних результатів, які будуть отримані після впровадження проекту зі стабілізації персоналу у ТОВ «Щедро».

Таблиця 3.3

**Характеристика соціально-економічних результатів впровадження проекту стабілізації персоналу організації**

Область формування	Соціальний результат	Показники соціальної ефективності	Економічний результат
1. Розвиток персоналу	Підвищення змістовності праці	Збільшення частки працівників, які володіють суміжними професіями	Зростання продуктивності праці
	Забезпечення узгодженості цілей працівників та адміністрації при управлінні кар'єрою	Зниження рівня плинності	
2. Мотивація поведінки персоналу	Забезпечення зв'язку між результативністю праці та винагородою	Підвищення частки працівників, які висловлюють задоволення системою винагороди	Зростання продуктивності праці
	Забезпечення можливостей особистого розвитку працівників	Підвищення частки працівників, які висловлюють задоволення працею	
	Формування почуття причетності	Підвищення частки працівників, які висловлюють задоволення умовами для самовираження	
3. Соціальний розвиток	Підвищення різноманітності задоволених потреб персоналу	Підвищення частки працівників, які висловлюють задоволення соціально-психологічним	Зростання продуктивності праці

		кліматом	
	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату		
	Забезпечення механізму зворотного зв'язку із споживачами та суспільством		
	Поліпшення умов домашнього побуту		

Як бачимо, покращення соціальних показників проявляється у підвищенні задоволеності працівників матеріальною винагородою, умовами праці, умовами самовираження, соціально-психологічним кліматом у колективі. Основним економічним ефектом є зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів.

Оцінимо соціальну ефективність заходів, впровадження яких передбачено впровадженням стратегії управління персоналом, що розробляється, на ТОВ «Щедро».

Розглянемо структуру персоналу відповідно до класифікації (табл. 9)

*Таблиця 3.4*

**Віковий склад кадрів у межах категорій працівників.**

Категорія	до 25 років	від 25 до 30 років	від 30 до 45 років	від 45 до 60 років	від 60 до 65 років	Старше 65 років	Разом , люд
Керівники	-	-	12	5	-	-	17
Фахівці	-	5	31	1	-	-	37
Службовці	22	-	-	-	-	-	22
Робітники	65	71	139	53			328
Разом, люд.	87	76	182	59	-	-	404

З таблиці видно, що 48% ( $182/404 \cdot 100\% = 48\%$ ) співробітників перебуває в етапі просування. Це говорить про те, що для підвищення мотивації цих працівників було б доцільно збільшити розмір заробітної плати та розглянути питання просування службовими сходами. Ці заходи провести після запровадження одного чи двох нових запланованих цехів, коли прибуток підприємства значно збільшиться.

Таблиця 3.5

### Освітній склад кадрів у розрізі категорій працівників

Категорія	Вища освіта	Незакінчена вища освіта	Середню спеціальну освіту	Середня освіта	Разом
Керівники	17	-	-	-	17
Фахівці	33	4	-	-	37
Службовці	12	8	2	-	22
Робітники	11	17	295	5	328
Разом, люд.	73	24	297	5	404

При аналізі таблиці 4 виявлено, що 97% ( $394/385 \cdot 100\% = 97\%$ ) працівників підприємства ТОВ «Щедро» мають освіту за спеціальністю, 18% працівників мають вищу освіту, 6% мають незакінчену вищу освіту, 73% мають середньотехнічну освіту, 1% - не мають спеціальної освіти. З керівників 100% мають вищу освіту. Серед фахівців 86% мають вищу освіту, 14% мають незакінчену вищу освіту

Розрахунок економічної ефективності впровадження розробленої стратегії управління персоналом показав доцільність та економічність його впровадження (річний економічний ефект становив 146686,3 грн.).

Крім того, було запропоновано спростити систему оцінки до дворівневої системи: на першому рівні кандидати тестуються та проходять співбесіду із спеціалістом з кадрів, на другому - проходять співбесіду з виконавчим директором.

Удосконалювати роботу з резервом працівників, які плануються

на просування по службі. А саме, організувати планування, розробку програми кар'єрного зростання співробітників із резерву.

Впровадження цього заходу дає значний соціально - психологічний ефект: посилюється мотивація працівників до зростання трудової активності, особистість реалізує моральні, матеріальні та фізичні потреби. Організація набуває зацікавлених у професійному зростанні працівників, підготовлених, висококваліфікованих фахівців, які розділяють цілі організації.

Рекомендації щодо впровадження методик оцінки персоналу дозволяють оцінити критерії досягнення результатів праці (критерії професійної поведінки), підвищити ефективність та спростити процедуру оцінки, а також підвищити зацікавленість працівників у продуктивній праці.

Зростання продуктивності праці має становити не менше 3 відсотків від рівня 2021 року. Основним економічним ефектом від запровадження гнучкої системи оплати праці також очікується зростання продуктивності праці у розмірі 5 відсотків рівня 2021 року. Однак запровадження гнучкої системи оплати праці підвищить витрати на заробітну плату, у тому числі витрати на заробітну плату працівникам новоствореного відділу з управління персоналом.

Позитивним економічним ефектом є скорочення втрат від плинності кадрів. Загальний рівень плинності кадрів знизиться на 3%.

Загальна оцінка економічного ефекту від запровадження заходів щодо вдосконалення управління мотивацією працівників у ТОВ «Щедро» подана у таблиці.

*Таблиця 3.6*

**Оцінка економічної ефективності заходів щодо регулювання плинності кадрів у ТОВ «Щедро»**

Показник	До реалізації	Після реалізації	Відхилення
----------	---------------	------------------	------------

	проекту	проекту	, %
1. Обсяг продажів, млн. грн.	3670	3963,6	121
2. Средьнорічна чисельність персоналу, люд.	3560	3750	105,34
3. Продуктивність праці, млн. грн. / Люд.	1,0322	1,06	102,91
4. Витрати, млн. грн.	1879	2343	124,69
у т.ч.: - Фонд заробітної плати, млн. грн.	27,305	36,32	133,02
- ЄСП, млн. грн.	4,1	6,7	163,41
5. Економія від скорочення витрат від плинності кадрів, млн. грн.	-	0,5	
6. Витрати з урахуванням економії, млн. грн.	1879	2342,5	124,67
7. Прибуток від продажу, млн. грн.	296	348	117,57
8. Результати від операційної та позареалізаційної діяльності, млн. грн.	-	-	
8. Податки, млн. грн.	24,9	37,8	151,81
9. Чистий прибуток, тис. грн.	271,1	310,2	114,42
10. Рентабельність продажів, % (за прибутком від продажів)	8,06	8,8	122,18

З таблиці бачимо, що в результаті реалізації проекту зі стабілізації персоналу в ТОВ «Щедро» чистий прибуток підприємства збільшиться на 14,42%, а рентабельність діяльності зросте на 9,18%.

Таким чином, зростання соціальних та економічних показників від впровадження заходів щодо стабілізації персоналу підприємства показує, що вони є ефективними як в економічному, так і в соціальному плані.

### Висновки до розділу 3

З метою усунення даних недоліків та вдосконалення стратегії управління персоналом було запропоновано такі заходи:

Створити систему управління персоналом як самостійного структурного підрозділу. Спочатку, поки організація не збільшить свої розміри до необхідних для створення служби з управління персоналом, необхідно ввести в штат співробітників - спеціаліста з кадрів, який підпорядковуватиметься виконавчому директору.

Удосконалювати процес підбору кадрів.

Зокрема, розробити важливий нормативний документ - карту компетенцій чи специфікацію роботи (для кожної вакантної посади, яка обіймає певне місце в організаційній структурі).

Розрахунок економічної ефективності впровадження розробленої стратегії управління персоналом показав доцільність та економічність його впровадження (річний економічний ефект становив 146686,3 грн.). Та приріст рівня кваліфікації кадрів (97% працівників підприємства ТОВ «Щедро» мають освіту за спеціальністю).

Крім того, було запропоновано спростити систему оцінки до дворівневої системи: на першому рівні кандидати тестуються та проходять співбесіду із спеціалістом з кадрів, на другому - проходять співбесіду з виконавчим директором.

Удосконалювати роботу з резервом працівників, які плануються на просування по службі. А саме, організувати планування, розробку програми кар'єрного зростання співробітників із резерву.

Впровадження цього заходу дає значний соціально - психологічний ефект: посилюється мотивація працівників до зростання трудової активності, особистість реалізує моральні, матеріальні та фізичні потреби. Організація набуває зацікавлених у професійному зростанні працівників, підготовлених, висококваліфікованих фахівців,

які розділяють цілі організації.

Рекомендації щодо впровадження методик оцінки персоналу дозволяють оцінити критерії досягнення результатів праці (критерії професійної поведінки), підвищити ефективність та спростити процедуру оцінки, а також підвищити зацікавленість працівників у продуктивній праці.

Впровадження цих заходів дозволить досягти організації "ТОВ "Щедро"" поставленої стратегічної мети.

## ВИСНОВОК

З переходом до ринкової економіки відбуваються важливі зміни у стратегії управління підприємствами. Наслідком таких змін стають нові підходи до організації та якості управління підприємством, а також до управлінських кадрів.

Для подолання економічної кризи необхідно вирішити низку проблем, пов'язаних із зміною у стратегії управління персоналом організації. Через це особливу важливість і практичну значущість набуває ефективне управління персоналом. Донедавна це поняття практично не було в управлінській практиці, хоча в кожній організації існувала підсистема управління персоналом (відділ кадрів), в обов'язки, до якої входили прийом та звільнення працівників, навчання та перепідготовка кадрів тощо. Але відділи кадрів, як правило, мали низький організаційний статус, були слабкими у професійному відношенні. Вони були структурно роз'єднані з іншими підрозділами, які виконували функції управління кадрами (відділ праці та заробітної плати, юридичний відділ та ін.). І, як наслідок, він не був ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи організації.

Сучасним кадровим службам мало лише оформляти накази і розпорядження, зберігати кадрову інформацію. Вони поступово повинні перетворюватися на центри з розробки та реалізації стратегії організації праці, мета якої - підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу, розробка та реалізація програм розвитку кадрів, забезпечення справедливої оплати праці тощо.

При переході на ринок відбувається повільний відхід від колишнього ієрархічного управління, жорсткої системи адміністрування до ринкових взаємин. Тому необхідна розробка нових підходів до побудови стратегії управління персоналом організації - побудова

організаційних структур, відповідно до яких весь відлік функцій управління ведеться не згори донизу, а знизу догори. Звідси орієнтація не так на ієрархічні вертикальні структури, але в різноманітні форми горизонтальних зв'язків.

Отже, формування ефективної стратегії управління персоналом є одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту.

В результаті виконання дипломної роботи було проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Щедро» та визначено деякі напрямки вдосконалення даної системи.

У процесі виконання роботи було вирішено такі задачі:

1) огляд наукової та навчально-методичної літератури на тему дослідження;

2) аналіз існуючої для підприємства ТОВ «Щедро» системи управління персоналом.

3) розробка елементів стратегії управління персоналом підприємства відповідно до стратегією розвитку підприємства ТОВ «Щедро».

В результаті аналізу стратегії управління персоналом в організації ТОВ «Щедро» було виявлено такі недоліки у роботі керівництва з управління персоналом фірми:

-незадовільна структура системи управління персоналом, що характеризується невизначеністю структури, недостатньою чіткістю розподілу функціональних обов'язків між працівниками у сфері управління персоналом; дублюванням одних функцій з управління персоналом та недостатньою увагою іншим;

-недостатньо ефективною системою підбору персоналу, яка характеризується великою трудомісткістю в оцінці кандидатів через тривалу систему співбесід; недостатньою увагою особистісним характеристикам (таким, як здатність до виконання тих чи інших функцій, риси характеру), багато в чому визначальним успішність

виконання посадових обов'язків та взаємодії з оточуючими;

-нерозвиненістю системи навчання персоналу, яка характеризується неефективністю роботи зі створення резерву, відсутністю програм навчання всіх працівників, а не тільки бухгалтерів, не використанням можливостей якісного (особистісного) зростання працівників, що передбачає створення можливостей для прояву ініціативи та розвитку здібностей кожного окремого співробітника, зарахованого у резерв (тобто відсутня програма кар'єрного зростання співробітників);

-використанням недостатньо ефективних систем оцінки персоналу та його мотивації; використовується погодинно-преміальна система оплати (посадові оклади). У результаті немає розвитку внутрішніх здібностей, дуже значимих для керівного працівника, - вміння прийняти він відповідальність, проявити ініціативу, координувати діяльність підлеглих, завойовувати довіру колег.

Результатом вищезгаданих недоглядів керівництва ТОВ «Щедро» є недостатня зацікавленість співробітників організації до підвищення трудової активності.

Таким чином, ставиться під сумнів досягнення стратегічної мети ТОВ «Щедро» - збільшення обсягу продажу та охоплення ринку за рахунок максимального використання праці персоналу, якості обслуговування ними покупців.

З метою усунення даних недоліків та вдосконалення стратегії управління персоналом було запропоновано такі заходи:

Створити систему управління персоналом як самостійного структурного підрозділи. Спочатку, поки організація не збільшить свої розміри до необхідних для створення служби з управління персоналом, необхідно ввести в штат співробітників - спеціаліста з кадрів, який підпорядковуватиметься б виконавчому директору.

Удосконалювати процес підбору кадрів.

Зокрема, розробити важливий нормативний документ - карту компетенцій чи специфікацію роботи (для кожної вакантної посади, яка обіймає певне місце в організаційній структурі).

Розрахунок економічної ефективності впровадження розробленої стратегії управління персоналом показав доцільність та економічність його впровадження (річний економічний ефект становив 146686,3 грн.).

Та приріст рівня кваліфікації кадрів (97% працівників підприємства ТОВ «Щедро» мають освіту за спеціальністю

Крім того, було запропоновано спростити систему оцінки до дворівневої системи: на першому рівні кандидати тестуються та проходять співбесіду із спеціалістом з кадрів, на другому - проходять співбесіду з виконавчим директором.

Удосконалювати роботу з резервом працівників, які плануються на просування по службі. А саме, організувати планування, розробку програми кар'єрного зростання співробітників із резерву.

Впровадження цього заходу дає значний соціально - психологічний ефект: посилюється мотивація працівників до зростання трудової активності, особистість реалізує моральні, матеріальні та фізичні потреби. Організація набуває зацікавлених у професійному зростанні працівників, підготовлених, висококваліфікованих фахівців, які розділяють цілі організації.

Рекомендації щодо впровадження методик оцінки персоналу дозволяють оцінити критерії досягнення результатів праці (критерії професійної поведінки), підвищити ефективність та спростити процедуру оцінки, а також підвищити зацікавленість працівників у продуктивній праці.

Впровадження цих заходів дозволить досягти організації "ТОВ "Щедро"" поставленої стратегічної мети.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. Економіка аграрного підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.
2. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 200 с.
3. О. В. Корнілова. Людський фактор антикризового управління та його особливості в підприємствах роздрібної торгівлі. Економічна наука, 2010. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=425> (дата звернення: 14.08.2021)
4. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY. McGraw-Hill, 2020. 350 p.
5. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
6. Баб'як Г. Войтюк А. Кадровий менеджмент в управлінні організацією. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту. 2008. № 13.
7. Шулпїна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. URL : [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)\\_113\\_/ShulpinaN,KrymniakL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_/ShulpinaN,KrymniakL.pdf)
8. Горемыкина Т.К., Осипенкова О.Ю. Международные стандарты

- аудита : учебн. пособ. 3-е изд., стереотипное. Москва : МГИУ, 2007. 192 с.
9. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду.  
URL : [http://bses.in.ua/journals/2020/27\\_1\\_2020/13.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/27_1_2020/13.pdf)
10. Холодницька А.В. Кадровий консалтинг : консп. лекц. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 83 с
11. Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
12. Менеджмент персоналу: навч. посіб. За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 520 с.
13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. посіб. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 288 с.
15. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Єршомін Управління персоналом: 2ге видання, перероб. та доп. М : Юніті, 2002. 560 с.
16. Следь О.М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу.  
URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1724>.
17. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебн. пособ. ИНФРА-М, 2009. 457 с.
18. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2021. 160 с.
19. Управління персоналом організації : підручн. За ред. А Я.

- Кибанова. 3-е изд., Доп. і перероб. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
20. Баскина Т. В. Техники успешного рекрутмента : 2-е изд., перераб. и доп. М. : Интеллектуальная литература, 2020. 288 с.
21. А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
22. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала : учеб. пособ. В
23. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели...  
URL : <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/kobtzeva.pdf>
24. Войтенко О. В. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: матеріали IV Всеукраїнського науково-практичного круглого столу з міжнародною участю (24 квітня 2021 року); за заг. ред. О.Г. Льовкіної, Р.А. Калениченка. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2021. 468 с.
25. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посібн. Х. : ХНЕУ, 2012. 256 с.
26. Балуєва О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди.  
URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf)
27. Віханський С.С, Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 1995. 327 с.
28. Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура : методич. рек. Дніпро: НТУ «ДП», 2020. 116 с.
29. Гандак К. В. Оптимізація морально-психологічного клімату в колективі як одна із функцій HR-фахівця: матеріали 7-ї науково-практичної конференції з міжнародною участю «Про сучасні проблеми в науці та шляхи їх вирішення» (06-08 грудня 2021 р.). Дніпро. 416 с.

- 30.Беседин А. Н. Психология общения и конфликта. Харьков: ХНАДУ,2007. 460 с.
- 31.Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посібн. К.: Міленіум,2003. 344 с.
- 32.Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
- 33.Калина, А. В. Ринок праці (національний та міжнародний аспекти): навч.посіб. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 216 с
- 34.Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів :Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
- 36.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
- 37.Мартинюк В. П., Панухник О. В., Рибчук А. В. Стратегічний аналіз галузі : навч. посібн. За ред. Лотиш О.Я. - Тернопіль: Економічна думка, 2021. 248 с.
- 38.Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.
- 39.Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
- 40.Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
- 41.Губко В. В. Інновації у бізнес-процесах. Сучасний менеджмент :

моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

- 42.Б Аникин., И. Рудая. Аутсорсинг и современные концепции менеджмента. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
- 43.Дубінський С.В. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах України в умовах фінансово-економічної кризи. Вестник Национального технического университета. Х., 2010. № 07. С. 42 - 48.
- 44.Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами.  
URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/17.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf)
- 45.Тарасенко С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування». Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149с.
- 46.Ермакова А. А. Роль кадровой службы в деятельности организации розничной торговли. Молодой ученый. 2020. №41. с. 118-119.
- 47.Скопылатов И.А. Управление персоналом. СПб.: Науч. Книга, 2015. 399с.
- 48.О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 226 с.
- 49.Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
50. Стаут Л. У. Управление персоналом М. : Добрая книга, 2007. 534 с.
- 51.Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч.посібн. К.: Літера, 2003. 480 с.
- 52.Глуходід Г. Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з

урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 15-18.

53. Навички для успішної кар'єри [курс для здобувачів освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти]. К.: 2020. 300 с.
54. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу : навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.
55. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2013. 224 с.
56. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
57. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2021, 381 с.
58. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. - 480 с.
59. Беседин А. Н. Психология общения и конфликта. Харьков: ХНАДУ, 2007. - 460 с.
60. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібн. К.: Міленіум, 2003. - 344 с.
61. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5133>

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Результати діяльності ТОВ «Щедро»

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		2021	2020	
Стаття	Код рядка	За звітний період	За звітний період	Зміна
1	2	3	3	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 287 627	3 578 864	20%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3 690 515	-2 959 357	25%
Валовий :				
прибуток	2090	597 112	619 507	-4%
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	23 297	134 451	-83%
Адміністративні витрати	2130	-129 576	-131 674	-2%
Витрати на збут	2150	-521 380	-514 126	1%
Інші операційні витрати	2180	-125 224	-281 493	-55%
Фінансовий результат від операційної діяльності:				

прибуток	2190	-	-	
збиток	2195	-155 771	-173 335	
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	0	0	
Інші доходи	2240			
Фінансові витрати	2250	-55 427	-40 618	36%
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270		-41	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	-	-	
збиток	2295	-211 198	-213 994	-1%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		-4 152	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	-	-	
збиток	2355	-211 198	-218 146	

### 1. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
<b>Собівартість реалізації готової продукції</b>		
Жир	(1 496 070)	(1 088 321)
Маргарин	(1 084 906)	(899 901)
Майонез	(797 252)	(573 982)
Інша продукція	(264 400)	(208 947)
<b>Собівартість реалізації товарів</b>		
Шрот	(51 157)	(173 555)
Інші товари	(1 803)	(12 342)
<b>Собівартість надання послуг</b>	<u>(927)</u>	<u>(2 309)</u>
	<b><u>(3 690 515)</u></b>	<b><u>(2 959 357)</u></b>

### Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

	<u>2021</u>	<u>2020</u>
<b>Дохід від реалізації готової продукції</b>		
Жир	1 334 148	1 148 021
Маргарин	1 472 345	1 047 675
Майонез	1 059 809	846 504
Інша продукція	363 439	301 443
<b>Дохід від реалізації товарів</b>		
Шрот	53 815	202 803
Інші товари	1 154	27 552
<b>Дохід від надання послуг</b>	<u>2 917</u>	<u>4 866</u>
	<b><u>4 287 627</u></b>	<b><u>3 578 864</u></b>

**Рух грошових коштів**

**2021**

**2020**

<b>Стаття</b>	<b>код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-762 267	124 035
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	441 008	-86 789
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	336 600	426 363
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	15 341	463 609

**3. ЛІКВІДНІСТЬ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ**

Фінансовий стан підприємства з погляду платоспроможності залежить від забезпеченості фінансовими ресурсами, виконання плану реалізації продукції, своєчасного надходження платежів від контрагентів.

До основних джерел забезпечення ліквідності підприємства належать його оборотні активи:

**Грошові кошти:**

<b>Найменування показника</b>	<b>Станом на 31.12.2021 р. (тис.грн)</b>
Готівка	945
Поточний рахунок у банку	10 790
<b>Разом</b>	<b>11 735</b>

**Дебіторська заборгованість:**

<b>Найменування показника</b>	<b>Всього станом на 31.12.2021 р. (тис.грн)</b>	<b>У тому числі за строками непогашення</b>		
		<b>До 180 днів</b>	<b>Від 180 до 365 днів</b>	<b>Більше 365 днів</b>
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	360 824	283 065	64 181	13 578
Інша поточна дебіторська заборгованість	109 166	77 075	14 309	17 782

**Запаси:**

Найменування показника	Балансова вартість станом на 31.12.2021р (тис.грн)
Готова продукція	191 302
Матеріали	170 096
Незавершене виробництво	61 553
Товари	234
Запасні частини	8 021
Інші запаси	4 301
<b>Разом</b>	<b>435 507</b>

Зазначені активи забезпечують своєчасне виконання зобов'язань підприємства, а саме:

Найменування показника	Торгова кредиторська заборгованість станом на 31.12.2021р (тис.грн)
Кредиторська заборгованість за жирову сировину	547 037
Кредиторська заборгованість за послуги оренди та комунальні послуги	102 677
Кредиторська заборгованість за матеріали	93 261
Кредиторська заборгованість за інші послуги	16 121
Кредиторська заборгованість за транспортні послуги	13 582
Інша кредиторська заборгованість	34 687
<b>Разом</b>	<b>807 365</b>

Найменування показника	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами станом на 31.12.2021р (тис.грн)
Аванси, отримані від вітчизняних покупців за готову продукцію	3 402
Аванси, отримані від іноземних покупців за сировину (шрот)	39 790
Аванси, отримані від іноземних покупців за готову продукцію	7 248
<b>Разом</b>	<b>50 440</b>

До умовних зобов'язань підприємства належать:

Види забезпечень і резервів	Залишки на кінець року (тис.грн)
Забезпечення на виплату відпусток працівникам	29 716

**Фактори, які можуть в подальшому вплинути на ліквідність:**

Збільшення дебіторської заборгованості за товари, послуги за рахунок несвоєчасної оплати покупцями за контрактами, що може призвести до погіршення стану поточної платоспроможності та збільшення показників кредиторської заборгованості.

Директор ТОВ «ЩЕДРО»  Щербина М.В.