

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ. Ю.М.
ПОТЕБНІ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ**

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»**

**Виконав: студент другого курсу, групи 8.0730-пм-3
Фолькіна Олена Миколаївна**

(ПІБ)

(підпис)

Спеціальності: 073 Менеджмент

(шифр і назва)

**освітньо-професійна програма:
Промисловий менеджмент**

(шифр і назва)

Керівник к.е.н., доц. О.С.Мороз

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент д.ф.н., проф. В.Г.Воронкова

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

**Запоріжжя
2021**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

(код та назва)

Спеціалізація _____

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____

«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Фолькіної Олени Миколаївни

1. Тема роботи (проекту) «Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності» керівник роботи Мороз О.С., к.е.н, доцент, затверджена наказом ЗНУ від «___» _____ 2021 року № _____

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: - розглянути методологічні засади аналізу управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності; - узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату управління людськими ресурсами; - дослідити зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві; - розглянути організаційно – управлінську структуру комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради; - провести діагностику проблем управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради; - проаналізувати систему управління людськими ресурсами в умовах нестабільності; - запропонувати концепцію удосконалення управління людськими ресурсами в умовах нестабільності;- економічно обґрунтувати напрями удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради; - запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради.

5. Перелік графічного матеріалу: структурні елементи системно-структурного підходу; стадії статистичного аналізу; місто Енергодар; організаційно-управлінська структура Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради; освітня структура персоналу Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради %; вікова структура працівників Комунального підприємства; процес SWOT-аналізу; схема залежності досягнення цілей від якості аналізу; матриця

зважування прийнятності рішень; SWOT - матриця управління людськими ресурсу
 Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради; м.
 визначення та показники рівня продуктивності праці; етапи процесу відбору персоналу

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи магістра:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання видав
Розділ 1.	Воронкова В.Г., д. філос.н., проф., зав. кафедри МОУП	25.05.21	
Розділ 2.	Мороз О.С., к.е.н., доцент кафедри МОУП	15.07.21	
Розділ 3.	Мороз О.С., к.е.н., доцент кафедри МОУП	15.10.21	
Нормоконт роль	Венгер О.М., к.полі.н., доцент кафедри МОУП	29.11.21	

7. Дата видачі завдання «___» _____ 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Срок виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	розглянути методологічні засади аналізу управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності	25.05.21	виконано
2	узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату управління людськими ресурсами	15.06.21	виконано
3	дослідити зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві	15.07.21	виконано
4	розглянути організаційно – управлінську структуру комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради	15.08.2	виконано
5	провести діагностику проблем управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві	15.09.21	виконано
6	проаналізувати систему управління людськими ресурсами в умовах нестабільності	01.10.21	виконано
7	запропонувати концепцію удосконалення управління людськими ресурсами в умовах нестабільності	15.10.21	виконано
8	економічно обґрунтувати напрями удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд»	01.11.21	виконано
9	запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві	25.11.21	виконано

Студень

_____ (підпис)

О.М.Фолькіна

(прізвище та ініціали)

Керівник работ (проект)

_____ (підпис)

к.е.н., доц. О.С.Мороз

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

О.М.Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Фолькіна О.М. Удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності.

Кваліфікаційна робота магістра для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.С.Мороз Інженерний навчально-науковий інститут Запорізького національного університету.

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності. Досліджено теоретико-методологічні засади аналізу управління людськими ресурсами на підприємстві. Проведено аналітико-дослідницький аналіз управління людськими ресурсами в умовах нестабільності на прикладі комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Запропоновано шляхи і напрямки удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності.

Ключові слова: ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, МЕХАНІЗМИ, ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, ТАКТИКА, СТРАТЕГІЯ, ФАКТОРИ, ПРИНЦИПИ, КРИТЕРІЇ, ЕТАПИ, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УДОСКОНАЛЕННЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА.

ANNOTATION

Folkina O. Improving Human Resource Management of Enterprise under Crisis and Instability Conditions.

Qualifying work of the master for obtaining the degree of higher education of the master on a specialty 073 «Management», the scientific adviser O. Moroz Engineering educational and scientific institute of the Zaporozhye national university.

Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

In the qualification work of the master features of improvement of management of human resources at the enterprise in the conditions of instability are considered. Theoretical and methodological bases of the analysis of human resources management at the enterprise are investigated. An analytical and research analysis of human resources management in conditions of instability was conducted on the example of the municipal enterprise «Miskzelenbud» of Energodar City Council. The ways and directions of formation of mechanisms of management of human resources at the enterprise in the conditions of instability are offered.

Keywords: HUMAN RESOURCES, PERSONNEL, MACHINERY, PLANNING, MANAGEMENT, TACTICS, STRATEGY, FACTORS, PRINCIPLES, CRITERIA, STAGES, BUSINESSES, STAFF DEVELOPMENT, IMPROVEMENT, PERSONNEL POLICY.

АНОТАЦИЯ

Фолькина О.Н. Усовершенствование управления человеческими ресурсами на предприятии в условиях нестабильности.

Квалификационная работа магистра по получению степени высшего образования магистра по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель О.С. Мороз Инженерный учебно-научный институт Запорожского национального университета.

Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе магистра рассмотрены особенности усовершенствования управления человеческими ресурсами на предприятии в условиях нестабильности. Исследованы теоретико-методологические основы анализа управления человеческими ресурсами на предприятии. Проведен аналитико-исследовательский анализ управления человеческими ресурсами в условиях нестабильности на примере коммунального предприятия «Горзеленстрой» Энергодарского городского совета. Предложены пути и направления усовершенствования управления человеческими ресурсами на предприятии в условиях нестабильности.

Ключевые слова: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, КАДРЫ, ПЕРСОНАЛ, МЕХАНИЗМЫ, ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ТАКТИКА, СТРАТЕГИЯ, ФАКТОРЫ, ПРИНЦИПЫ, КРИТЕРИИ, ЭТАПЫ, ПРЕДПРИЯТИЕ, РАЗВИТИЕ.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	14
1.1.Методологічні засади аналізу управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності	14
1.2. Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності	29
1.3. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві	36
Висновки до першого розділу	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ КП «МІСЬКЗЕЛЕНБУД» ЕНЕРГОДАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	45
2.1. Організаційно-управлінська структура комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради	45
2.2. Діагностика проблем управління людськими ресурсами в умовах нестабільності на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради	58
2.3. SWOT – аналіз системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності	68
Висновки до другого розділу	78

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ І НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗАЧЕНОСТІ	80
3.1. Основні напрями удосконалення управління людськими ресурсами в умовах невизначеності	80
3.2. Обґрунтування напрямів удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради»	89
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд»	100
Висновки до третього розділу	108
ВИСНОВКИ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	115
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи магістра виходить з того, що управління підприємством базується на взаємодії різних систем, серед яких головною, що приводить до дії інші, є система управління людськими ресурсами. В умовах сьогодення невирішеність багатьох проблем з управління людськими ресурсами є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудової сфери.

Сучасний період розвитку економіки, характеризується тим, що нематеріальні активи підприємства, а саме знання, інтелект та людські ресурси, стають одними із конкурентних переваг підприємств на ринку праці. Людей розглядають як фактор успіху підприємства. Сучасна система управління людськими ресурсами, замінює стару систему управління кадрами та відіграє вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності в умовах нестабільності. Дана система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток. На відміну від концепції управління персоналом, вона доводить економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням та інтелектуальним розвитком для майбутнього розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у виробленні шляхів удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі:

- розглянути методологічні засади аналізу управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності;
- узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату управління людськими ресурсами;

- дослідити зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві;
- розглянути організаційно – управлінську структуру комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради;
- провести діагностику проблем управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради;
- проаналізувати систему управління людськими ресурсами в умовах нестабільності;
- запропонувати концепцію удосконалення управління людськими ресурсами в умовах нестабільності;
- економічно обґрунтувати напрями удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради;
- запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради.

Об'єктом дослідження виступають процеси пов'язані з удосконаленням управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві у умовах нестабільності.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області дослідження проблем управління людськими ресурсами.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод теоретичного узагальнення (для дослідження теоретичних основ системи

управління людським ресурсами, аналізу зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами), метод статистичного аналізу, метод програмно-цільового підходу, системний підхід, метод імітаційного моделювання та інші. Застосування цих та інших методів наукового пізнання гарантувало достовірність та об'єктивність дослідження системи управління людськими ресурсами, а також реалізацію поставлених цілей і завдань.

Ступінь наукової розробки теми. Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі, особливо зарубіжній, досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються процесів управління людськими ресурсами. Особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких аналізуються проблеми оцінювання й управління людськими ресурсами, а саме: Л.Акера, К.Баталя, Дж.Бойєтта, Дж.Бойєтта, Д.Боссаерта, О.Борисової, С.Вальмона, Ж.Галля, Д.Гоулмана, Р.Бояціса, Е.Маккі, К.Демке, Ж.Доннадье, П.Журавльова, В.Іванова, Д.Казалья, О.Кібанова, В.Кноррінга, В.Князева, Ж.Кодена, А.Санчеса, Н.Коломінського, Т.Комісарової, А.Кредісова, О.Крушельницької, Д.Мельничука, О.Леонова, Б.Литвака, Д.Майєрса, М.Мельника, В.Патрушева, Ж.-М.Перетті, В.Пугачова, В.Розанова, Г.Саймона, В.Скуратівського, В.Травіна та ін.

Місцю і ролі людини в соціально-виробничій системі, соціально-психологічним аспектам управління персоналом підприємства присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних вчених: І.Алдохіна, В.Бабича, О.Віханського, Д.Горєлова, М.Григоряна, В.Гриньової, П.Друкера, Т.Заславської, Ф.Лютенса, М.Мескона, Г.Одінцової, П.Перерви, О.Пушкаря, В.Радаєва, З.Рум'янцевої, М.Сіроштана, К.Татеїси, В.Травіна, В.Шинкаренка, Л.Української та ін.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, О.Мороз, О.Фурсін, Н.Капітаненко, О.Венгер та ін. Разом з тим

вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і методичних підходів до формування механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в рамках нового напрямку менеджменту, який вивчає організаційну поведінку і має своїм предметом дослідження людських ресурсів підприємства.

Наукова і практична актуальність вищезгаданих проблем зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, визначила мету і задачі дослідження. Це дозволило отримати результати, що мають характер наукової новизни, а саме:

- сформульовано і теоретично обґрунтовано зміст категорії «управління людськими ресурсами», як важливої складової менеджменту всього підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його діяльності;
- використано функціональний підхід як метод наукового пізнання при дослідженні системи управління людськими ресурсами на підприємстві;
- доведено, що управління людськими ресурсами поряд з управлінням основним виробничим процесом має ключову роль у забезпеченні злагодженої та ефективної роботи підприємства.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи магістра зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики стосовно питань щодо удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в взагалі, так і підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Практичне значення одержаних результатів. Загальна гуманістична спрямованість кваліфікаційної роботи магістра привертає увагу до необхідності управління людських ресурсів, в умовах нестабільності, на основі використання розроблених методик, що дозволить дослідити чинники активізації людських ресурсів на підприємстві. Для оптимізації діяльності комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

доцільне швидке розв'язання виявлених недоліків, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та погодженості дій в процесі розвитку колективів на підприємстві.

Апробація кваліфікаційної магістерської роботи. Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції та за результатами якої опубліковано тези:

1. Фолькіна О.М., Мороз О.С. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту Запорізького національного університету «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права» 23 – 24 листопада 2021р. м. Запоріжжя (до друку);*

2. Фолькіна О.М., Мороз О.С. Відповідальність особистості в контексті моралі. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку» м. Мелітополь, 22 листопада 2021 р. (до друку).*

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота магістра загальним обсягом 127 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку використаної літератури у кількості 86 найменувань та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Методологічні засади аналізу управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності

Досліджуючи методологічні засади аналізу управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності, значимо, що кожна галузь науки відрізняється від інших своїм об'єктом, предметом, методами та інструментарієм дослідження. Просування дослідника шляхом пізнання істини, результативність його діяльності вирішальною мірою залежать від того, які методи він узяв на озброєння. Звичайно, якщо методи адекватні досліджуваній проблематиці - це ще не гарантує успіху, але збільшує шанси дослідника вийти на позитивний результат. Коли ж методи обрано помилково, то марно чекати успіху [23, с.12].

У цьому контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. В економічній теорії широко використовується термін «методологія», який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття «метод» є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій.

Отже, досліджуючи методологію управління людськими ресурсами на підприємстві потрібно визначити деякі поняття, а саме методологія та метод.

Методологія (від грецьк. *methodos* — шлях дослідження чи пізнання; *logos* — вчення) - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної,

систематизованої інформації про процеси і явища [21, с. 25].

Метод (грец. *metodos*) у широкому розумінні слова – «шлях до чогонебудь», спосіб соціальної діяльності в будь-якій її формі, а не лише і пізнавальній [25, с. 25].

Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності. Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі [25, с. 28].

Методологія управління людськими ресурсами базується на концептуально-методологічному аналізові та системному підході, використання яких дозволяє виявити структуру і функції кадрових служб, визначити істотні фактори впливу інформаційного середовища на кадрові процеси [26, с. 13]. Актуальним є використання методологічних принципів синергетики, що дозволило проаналізувати комунікативні аспекти систем кадрових технологій, виявити нелінійний характер їх розвитку, визначити систему управління персоналом як відкриту, цілісну і самоорганізовану систему [4, с. 24].

Тож, методологія — це вчення про наукові принципи і методи пізнання (див.рис А.1., Додаток А). Спочатку методологія розглядалася як предмет філософської рефлексії і виступала як система соціально апробованих принципів і правил пізнання об'єктивної реальності [53, с. 16].

Методологія хоча і має тісні зв'язки з теорією, але не є її тотожною. Якщо теорія є результат процесу пізнання, то методологія визначає способи досягнення і побудови цього знання. Методологія розуміється як загальна теорія методів пізнання. Вона частково збігається з теорією пізнання і одночасно виявляється ширше за гносеологію, оскільки її цікавлять не тільки методи пізнання, але й методи інших форм людської діяльності. Методологія

як загальна теорія методу формувалася в зв'язку з необхідністю узагальнення і розробки тих методів, засобів і прийомів, які були відкриті в філософії, науці та інших формах діяльності людей.

Методологія розглядається як багато поверхнева споруда, на верхніх поверхах якої розмішуються філософська методологія, далі - загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм.

Розробка методологічних засад управління людськими ресурсами розпочалася з моменту формування її як науки, учбової дисципліни і галузі дослідження. Специфічність предмета, об'єкту і цілей управління людськими ресурсами полягає в тому, що увага дослідників зосереджується на принципах і способах пізнання [24, с. 54].

Методологію управління людськими ресурсами слід розглядати як транскрипцію специфічної сфери діяльності до управління персоналом. Методологія управління людськими ресурсами — це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації.

Але одночасно кожна складова методології відіграє і системоутворюючу роль. Так, принципи визначають початок діяльності, формують її загальні напрями. Категорії задають зміст використовуваних понять, відображають об'єкти і комунікацію між суб'єктами діяльності. Норми виступають у вигляді раціональних вимог до діяльності. Цінності додають значущості щодо особливостей управління людськими ресурсами. Парадигми забезпечують інтеграцію всіх складових методології і їх реалізацію. Теорії додають обґрунтованості, аргументованості діяльності. Нарешті, методи виступають як механізми діяльності, способи її здійснення.

Зупинимось більш детально на тих складових методології дослідження, на яких безпосередньо базується наше дослідження. Досить

справедливо відмітив ще радянський вчений Е. Юдін про те, що фактично будь-яка наукова теорія виконує методологічні функції, коли вона використовується за межами її власного предмета, а наукове знання в цілому відіграє роль методології по відношенню до сукупної практичної діяльності людини [86, с. 44].

У зв'язку з цим можна виділити такі її функції, як: критична, критеріальна, орієнтаційна, аналітична, евристична, фінальності, інструментальна, світоглядна, технологічна і прогностична. Їх коротка характеристика наведена у табл.1.1.

Таблиця 1.1.- Функції методології дослідження управління людськими ресурсами

Назва функцій	Зміст функцій
Критична	Дала можливість критично проаналізувати систему управління людськими ресурсами на підприємстві, з метою пошуку оптимальних напрямів її удосконалення
Критеріальна	Дала можливість виробити підходи до оцінки систему управління людськими ресурсами на підприємстві, з метою визначення критеріїв такої оцінки
Орієнтаційна	Дала можливість сформулювати орієнтири, конкретизувати напрями, зміст і методи управління людськими ресурсами на підприємстві
Аналітична	Забезпечила проведення всебічного аналізу системи управління людськими ресурсами на підприємстві з погляду її ефективності і результативності
Евристична	Виступила джерелом та інструментом одержання нових наукових ідей у ході проведення дослідження кваліфікаційної роботи магістра.
Фінальності	Забезпечила результативність вирішення актуальної наукової проблеми у ході дослідження
Світоглядна	У значній мірі дала можливість ефективно використати практичний досвід автора у процесі роботи над кваліфікаційною роботою магістра.
Технологічна	Сприяла технологізації роботи над кваліфікаційною роботою магістра, забезпечила її операціоналізацію і раціоналізацію
Прогностична	Сприяла передбаченню майбутніх ситуацій у процесі впровадження в практичну реалізацію теоретично обґрунтованих механізмів удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві

Отже, зазначимо, що методологія управління людськими ресурсами дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності. Серед них можна відзначити, передусім, аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень.

Отже, розглянемо найбільш широко використовувані методи наукового дослідження. Одним із таких є аналіз. Термін аналіз походить від грец. *analysis*, тоб то - певний ступінь в пізнанні, розкладання об'єкту, процесу на окремі елементи. Йдеться про перехід від опису об'єкту до виділення його структури, властивостей, стосунків між частинами. В результаті аналізу вивчають будову досліджуваного об'єкту, структуру процесу і взаємозв'язку, складну зводять до простого, класифікують структурні елементи. Мета аналізу - пізнання частин як елементів цілісного. За своєю природою аналіз суб'єктивний і нерозривно пов'язаний з синтезом - з'єднанням структурних елементів в єдине ціле. Аналіз і синтез - взаємозв'язані поняття, які складають основу пізнавальної діяльності. Аналіз завжди пов'язаний зі збором і емпіричним описом даних.

Аналіз стану і перспектив удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві дозволяє змодельовати виробничий процес у напрямі його оптимізації. У дослідженні особливостей управління використовують різні методи аналізу. До вивчення системи управління людськими ресурсами підприємства в умовах нестабільності застосовують: філософський аналіз - уявне розкладання цілого на складові частини, використання логічних прийомів мислення, розумових операцій (абстракцій, узагальнення). Дійсність розглядається як процес, мінливість, перехід в протилежний стан; соціальний аналіз процесу удосконалення як процесу, що розвивається, дозволяє виділити різні етапи і умови управління людськими ресурсами на підприємстві.

Ще не менш важливим методом у вивченні управління людськими ресурсами є системний метод пізнання - найбільш ефективний науковий метод у сфері суспільно-політичних і економічних стосунків. Саме системний метод дозволяє отримати об'єктивну інформацію про процеси які відбуваються [10, с. 76]. Методологія та специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкту і механізмів, що забезпечують її, на виявлення багатобразних типів зв'язків складного об'єкту і зведення їх в єдину теоретичну картину. Принцип системності дозволяє отримати цілісну модель досліджуваного об'єкта в усій сукупності його прямих і зворотних та координаційних зв'язків, виокремити його основні системні ознаки - елементний склад, мету, зміст, функціонування та реалізацію.

В основу же системно-структурного підходу покладено концепцію людини як багаторівневої живої системи, і структурні елементи містять п'ять основних рівнів:

Поведінка і діяльність людини при цьому розглядаються як результат взаємодії всіх зазначених рівнів системи, спрямованої на збереження її цілісності та життєвості. Оскільки людина є відкритою соціально-інтегрованою системою, її поведінку потрібно розглядати як таку, що визначається природно-соціальним середовищем, а також сутністю зв'язків, відносин та станів у системі «людина-середовище».

Порівняльно-історичні методи включають методи історичного опису, конкретного аналізу, порівняльний метод, методи періодизації: хронологічний, прогностичний, ретроспективний, проблемно-хронологічний. За допомогою названих методів вивчають явища і факти в тісному зв'язку з історією підприємства [10, с.42].

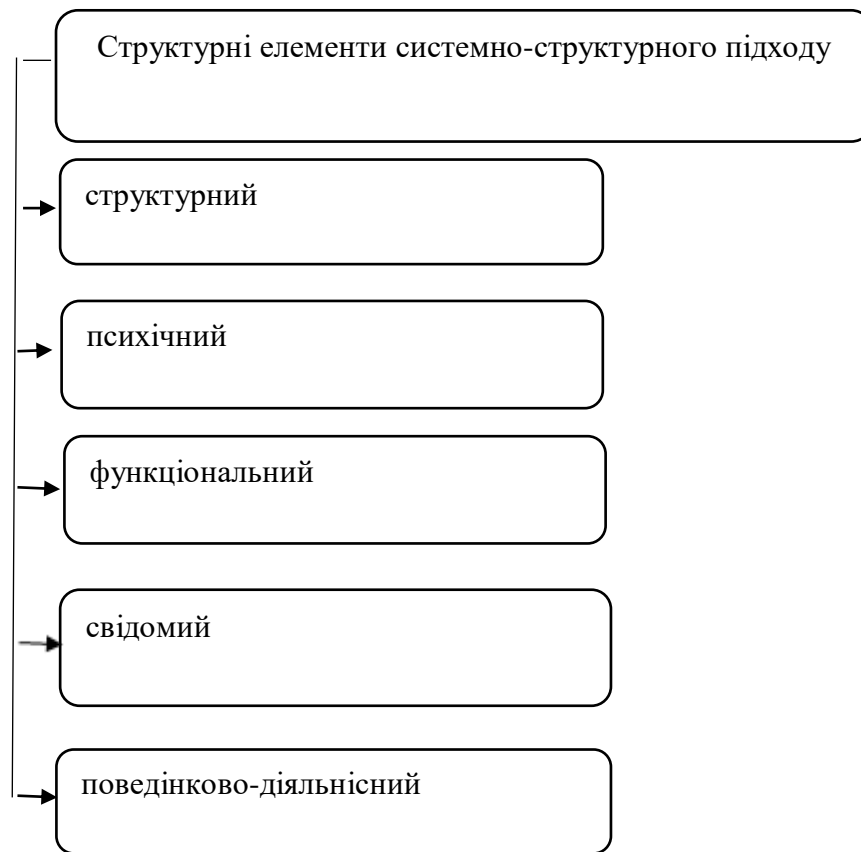


Рисунок 1.1. Структурні елементи системно-структурного підходу

Наступний метод який широко використовується щодо дослідження управління людськими ресурсами це структурно-функціональний аналіз. В процесі аналізу встановлюються взаємозв'язки і взаємовідносини структурних елементів і підсистеми. Взаємозв'язки в структурній системі визначаються функціональними стосунками між складовими системи, а також між самою системою і її оточенням. Функціональний аналіз є дослідженням моделі кадрових процесів і стосунків з метою оптимізації їх елементів і структури.

Щодо статистичного методу вивчення проблем, щодо управління людськими ресурсами на підприємстві то особливість цього методу полягає у вивченні статистичних даних. Цей метод заснований на статистичній обробці кількісного матеріалу, зібраного у результаті інших досліджень (спостережень, експериментів, моделювань), що дозволяє його всебічно

проаналізувати та встановити певні закономірності. Ґрунтується даний метод на вивченні сукупності фактів, що стосуються системи управління персоналом та взагалі діяльності підприємства. По мірі охоплення цей метод буває повним і частковим [80, с.7]. Процедура статистичного аналізу складається з ряду послідовних стадій (див.рис.1.2) [80, с. 6].

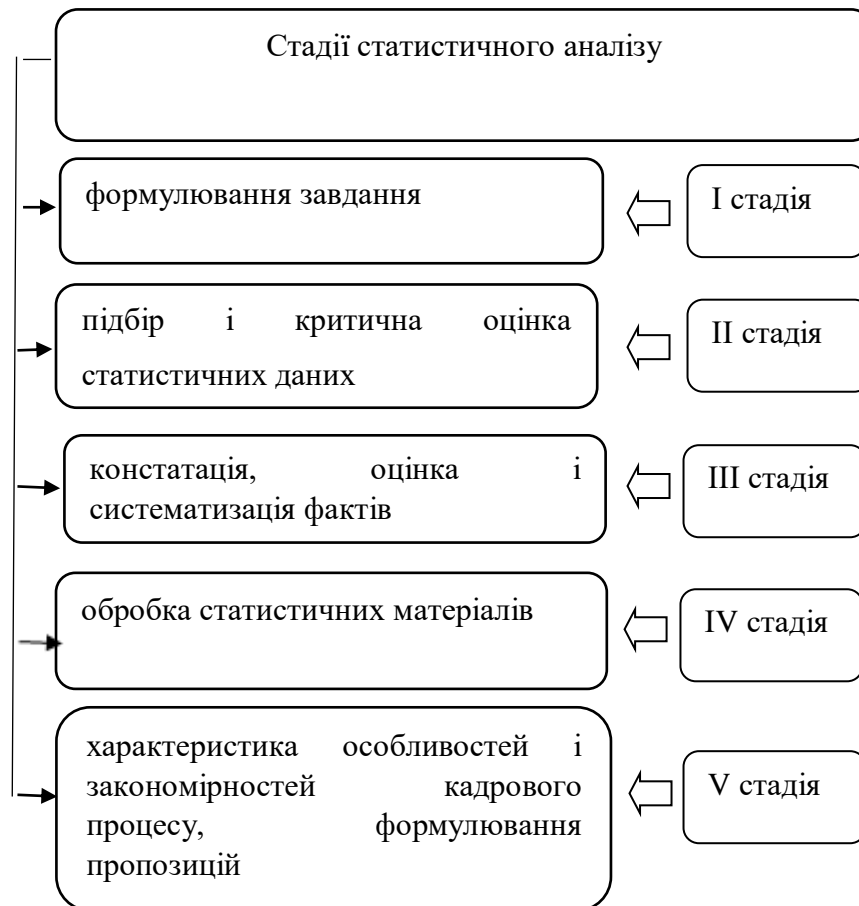


Рисунок 1.2. Стадії статистичного аналізу

Результати аналізу процесів які відбуваються на підприємстві за допомогою статистичних методів можуть бути використані при розробці концепції удосконалення інфраструктури підприємства. Отже, незалежно від конкретної мети, обраної методології і прийнятої методики щодо дослідження управління людськими ресурсами або процесу складається програма дослідження, що включає: постановку мети аналізу, виклад робочої гіпотези, перелік використовуваних змінних, опис способу виміру кожною

змінною, опис організації і проведення спостережень; порядок узагальнення результатів і обговорення отриманих даних.

Також, в системі управління людськими ресурсами підприємства використовується функціональний підхід, який базується на комплексному вивченні основних функцій управлінської системи, узгоджене використання яких сприяє досягненню тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Одним із принципів сучасності, який дуже активно використовується сьогодні є синергетичний принцип, пов'язаний з новим концептуальним напрямом, що дістав визнання в 60 - 80-і роки ХХ століття. Синергетика - це галузь наукового знання, в якій сферою міждисциплінарних досліджень є загальні закономірності самоорганізації, становлення стійких структур у відкритих системах. Від класичної методології синергетика відрізняється тим, що в її основу покладено принципово інший світоглядний підхід - філософію нестабільності. Вперше цей термін увів в обіг для позначення нового міждисциплінарного напрямку дослідження професор Штутгартського університету Г.Хакен у 1972 році [54, с. 32]. Тож, синергетика передбачає фундаментальний перегляд ролі науки і зорієнтована на розуміння складних явища які відбуваються на підприємстві [14].

Відносно новим загальнонауковим методом є інформаційний підхід, суть якого полягає в тому, що при вивченні будь-якого об'єкта, процесу чи явища в природі чи суспільстві перш за все, виявляються найхарактерніші для нього інформаційні аспекти. В основі інформаційного підходу лежить принцип інформаційності, згідно з яким:

- інформація є універсальною, фундаментальною категорією;
- практично всі процеси та явища мають інформаційну основу;
- інформація є носієм смислу всіх процесів, що відбуваються в суспільстві;
- всі існуючі в природі та суспільстві взаємозв'язки мають інформаційний характер;

Всесвіт – це широкий інформаційний простір, в якому функціонують і взаємодіють інформаційні системи різного рівня [80, с.7].

Усвідомлення всеосяжності інформації в природі та суспільних явищах стало об'єктивним чинником виникнення нового фундаментального методу наукового пізнання - інформаційного підходу, який дає змогу дослідити об'єкти, процеси та явища з інформаційного погляду, виявити нові якості, важливі для розуміння їх сутності та можливих напрямів розвитку на основі знання загальних властивостей та закономірностей інформаційних процесів.

Інформаційний підхід тісно пов'язаний із системним, що дає змогу уявити сучасний світ як складну глобальну багаторівневу інформаційну систему, яку утворюють три взаємопов'язані системи нижчого рівня: система «Природа», система «Людина» і система «Суспільство» [38].

Кожна з цих підсистем є, по суті, інформаційною. Інформаційна система «Людина» посідає центральне місце в інформаційній моделі сучасного світу, оскільки саме через неї здійснюється взаємодія інформаційних систем «Природа» і «Суспільство». Це зумовлено двоїстою сутністю людини, яка одночасно є природним і соціальним організмом. Це створює методологічну базу для дослідження проблем людини і суспільства як цілісних багаторівневих, багатофункціональних інформаційних систем.

Теорія енерго-інформаційного обміну в системі ноосфери відкриває нові можливості для наукового пізнання, нову інформаційну картину світу, що якісно відрізняється від традиційної речово-енергетичної картини, яка до цього часу домінувала у фундаментальній науці. Особливо плідним інформаційний підхід виявляється при дослідженні сучасної людини і суспільства. Інформаційний підхід як фундаментальна методологія набуває все більшого поширення через об'єктивні чинники: «наскрізний» характер інформації, яка проникає практично в усі галузі та сфери людської діяльності і супроводжує їх, стає однією з найважливіших категорій соціального розвитку; зростання обсягів інформації, вирішення проблем її доступності та

ефективного використання; інформатизацію суспільства; розвиток інформаційної техніки і технології; становлення інформаційного суспільства, основним інтелектуальним продуктом якого є документи, інформація, знання. Останній чинник став імпульсом для обґрунтування документної, інформаційної та когнітивної парадигм дослідження [20, с. 54].

Отже, зазначимо, що вивчення методології удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду напрямку дослідження. Серед них можна відзначити, передусім, аналітичну діяльність, діагностику, прийняття управлінських рішень. Таким чином, методологія і методика наукового аналізу дослідження мають важливе практичне значення в створенні ефективної системи управління людськими ресурсами підприємством.

У методологічному плані важливо виявити методологічні установки, які суттєво впливають на всі складові методології удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності. Таким чином, наукове дослідження обраної теми полягає у тому, що удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності відбувається за допомогою різноманітних методів, що дозволяють розробити чітке організоване комплексне стратегічне планування та вдосконалити структуру управління підприємством для забезпечення розробки довгострокової стратегії розвитку. Зазначимо, що в сьогоденних умовах управління людськими ресурсами на підприємстві припускає формування, підтримку і змінювання. В даному випадку, процес управління людськими ресурсами розглядається як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати керівництву підприємства. А саме, це завдання, які стосуються інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль та завдання, які керівництву підприємства доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім

середовищем. Щодо інноваційної ролі управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності, то вона полягає в тому, що загальне визнання суб'єктивності менеджменту, впливу на його розвиток характеристик конкретних людей, їх раціональності й емоційності, волі і бажань, вимагає і іншого підходу до визначення ролі людини на підприємстві.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності

Розглядаючи понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами на підприємстві зазначимо, що науково-технічна революція, яка істотно змінила джерела конкурентоспроможності підприємства, зумовила необхідність розробки нових підходів до активізації трудової поведінки персоналу підприємства. Якщо індустріальне суспільство націлювало менеджмент в рамках парадигми «економічної людини» на розвиток економічного потенціалу підприємства, то в умовах постіндустріального суспільства менеджмент змушений переходити до парадигми «соціальної людини», його більше турбують соціальні аспекти функціонування виробничих систем, емоційно-психологічний клімат, що існує в трудових колективах.

Інформатизація та інтелектуалізація праці, з одного боку, надзвичайно підвищили навантаження на психіку людини, з іншого - вимагають від неї більше творчих підходів до виконання трудових функцій, уміння працювати в колективі. А цьому сприяє психологічно комфортному клімату на робочому місці та відповідності якостей людини, закладених в неї природою і сформованих соціальним досвідом, характеру трудових функцій і тій ролі,

яку вона виконує в колективі. У цій ситуації категорії і поняття, що традиційно використовуються в менеджменті для вивчення трудових ресурсів підприємства, виявляються обмеженими.

Як зазначає в своїх працях С.Шекшня [82, с.47] теорія «наукової організації праці» чи точніше «наукового управління», основи якої були закладені на початку ХХ ст. в працях Фредеріка Тейлора, а в подальшому розвинена багатьма іншими вченими, здійснила «тиху революцію» як в управлінні організацією в цілому, так і в сфері управління людськими ресурсами зокрема [19, с.23].

В останні роки в науковій літературі з менеджменту та в управлінській практиці широко використовується достатня кількість термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, колектив, команда, соціальний розвиток, людські відносини та інші, що в тій чи іншій мірі відносяться до трудової діяльності людини. Виділяючи в якості основного об'єкта людину, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом і підходи до її вирішення. Розглянемо більш докладно деякі сучасні концепції управління людськими ресурсами.

На початку 20-х років в обстановці централізованого управління людськими ресурсами країни з'явилася категорія «трудові ресурси». Для виявлення суті даної категорії необхідно простежити її генезис залежно від форм власності, які визначають способи з'єднання працівника із засобами виробництва. «Економічні епохи розрізняються не тим, що проводяться, а тим, як проводяться, якими засобами праці», - так відзначав К. Маркс [6, с. 191].

Вперше в науковій літературі термін «трудові ресурси» застосував академік С.Струмилін для характеристики національного багатства - трудового потенціалу країни [34, с. 76]. З цієї миті термін «трудові ресурси»

став виконувати роль планово-облікового вимірника робочої сили. Категорія «трудові ресурси» дозволила кількісно враховувати працездатне населення, але без оцінки його якісного складу, тобто такий підхід не дозволяв комплексно розглядати проблему. При екстенсивному розвитку економіки в недавньому минулому кількісні оцінки резервів і ресурсів були основними, оскільки якісні чинники в своїй сукупності починають діяти, як правило, з переходом на інтенсивний шлях. Цей недолік був помічений рядом авторів, в числі яких Т.Заславська і В.Чураков, і підданий серйозній критиці, з пропозиціями знайти більш точне поняття, що відображає сучасне економічне мислення і повніше розкриває істоту соціально-економічних явищ.

Академік Т.Заславська, яка в середині 70-х років, досліджуючи методологічні проблеми праці, спиралася в своїх розробках на ключову категорію «трудові ресурси» в її традиційному кількісному розумінні, повертаючись до цього питання з сьогоденних позицій, правильно зазначає недостатність все ще широко вживаного терміну «трудові ресурси»: «Для виразу сучасного погляду на роль людини у суспільному виробництві поняття трудові ресурси є недостатнім. Адже люди не «формується», а народжуються, виховуються, навчаються, підвищують свою кваліфікацію, народжують дітей. «...Нарешті, вони не «використовуються», а свідомо трудяться у суспільному і особистому секторах виробництва з тією або іншою зацікавленістю і ефективністю, в більшому або меншому ступені реалізуючи свій трудовий і інтелектуальний потенціал» [13, с.314].

Спроби, наповнити поняття «трудові ресурси» якісним змістом успіхом не увінчалися. До цього часу немає єдиної думки з питання про зміст цього поняття. Одні автори взагалі заперечують, що трудові ресурси - економічна категорія, вважають їх механічною сукупністю населення працездатного віку, інші, навпаки обґрунтовують суспільно-економічну суть цієї категорії, відзначаючи, що «трудові ресурси» мають історичну визначеність, є

поняттям соціально-класовим і не є формальною статистичною сукупністю. Є концепції, згідно яких трудові ресурси або ототожнюються з робочою силою [65, с. 128], або розглядаються лише в територіальному аспекті, тоді як робоча сила - в галузевому [27, с. 87]. Деякі вчені вважають робочу силу складовою частиною трудових ресурсів і затверджують, що поняття «трудові ресурси» більш широке в порівнянні з робочою силою [28, с.122].

В деяких працях показано методологічне обґрунтування взаємозв'язку і взаємозалежності цих категорій, де зазначено, що «...термін робоча сила застосовується двояко: у вузькому значенні під робочою силою розуміється здібність людини до праці, сукупність його духовних і фізичних здібностей, що використовуються для виробництва матеріальних і культурних благ, в широкому значенні цей термін вживається для позначення трудових ресурсів суспільства, галузей народного господарства або районів країни» [52, с. 11]. Кажучи про робочу силу у вузькому і широкому значенні, слід мати на увазі не тлумачення одного і того ж поняття в різних аспектах, як іноді вважають, а позначення одним і тим же терміном різних понять. В роботі стверджується, що категорія «робоча сила» є початковою, ключовою, в той час як «трудові ресурси» - похідне від неї. Як бачимо, тут розмежовуються досліджувані категорії, але вважати трудові ресурси робочою силою в широкому значенні слова, вважається, неправомірно.

Деякі вчені вважають: «Трудові ресурси - об'єктивно ширше поняття, чим сукупний працівник, вони включають не тільки ту частину активної робочої сили, яка зайнята в народному господарстві, але і трудящих, які володіють здібністю до праці, але через певні умови зайняті в домашньому і особистому підсобному господарстві. Отже, якщо сукупний працівник є сукупністю функціонуючої робочої сили, то трудові ресурси - це сукупність функціонуючої і потенційної робочої сили» [64, с.118]. Такий підхід до розмежування понять «робоча сила» і «трудові ресурси» найбільш обґрунтований і використаний в роботі. При переході до розгляду носія

робочої сили в багатстві змісту всіх його здібностей доцільно вживати категорію «трудові ресурси».

У економічній літературі більшість дослідників [68, с. 15] визначають трудові ресурси «як частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями для роботи у сфері народного господарства. Трудові ресурси характеризуються потенційною масою живої праці, якою в даний період володіє суспільство для задоволення своїх потреб» [43, с. 199]. Як економічна категорія трудові ресурси виражають економічні відносини для формування, розподілу і використання працездатного населення. Але неправильно, як ми вважаємо, ототожнювати трудові ресурси з працездатним населенням. Дійсно, люди, позбавлені працездатності, не можуть бути робочою силою. Разом з тим, не всі працездатні можуть стати робочою силою.

На думку естонських економістів, трудові ресурси є ядром більш загальної категорії - соціальних ресурсів, що представляються ними як сукупність особистих трудових ресурсів і їх зв'язків, що виявляються в суспільних відносинах і образі життя. Визнання факту існування двох категорій - трудових ресурсів і соціальних ресурсів представляється цілком правомірним. З одного боку, трудові ресурси як складна соціально-економічна категорія має самостійну функцію - вона виражає відношення до населення, що володіє фізичною і інтелектуальною здібністю до праці. Кількісний склад людей і якість їх професійної підготовки визначається в основному за допомогою цієї категорії. З другого боку, вживання поняття «соціальні ресурси» дозволяє характеризувати специфіку їх носія - людину, її роль, місце, суспільне положення в житті. Соціальний ресурс виявляється у взаємодії різних соціальних груп і окремих осіб. Цим визначається характер взаємозв'язку даних категорій.

У статистичному аспекті до складу трудових ресурсів входить населення у працездатному віці, за винятком осіб, які одержують пенсії на

пільгових умовах і не працюючих інвалідів першої і другої груп, а також враховуються працюючі підлітки і пенсіонери. Трудові ресурси є економічною категорією, межі якої визначаються сукупністю соціально-економічних умов продуктивних сил, що формуються, залежно від розвитку і вдосконалення виробничих відносин. У зв'язку з цим, межі категорії «трудові ресурси» не можуть бути стабільними, але нижня межа повинна визначатися рівнем освіти, що є важливим критерієм підготовки до участі у виробництві.

Щодо категорії «робоча сила», то зазначимо, що в ній знаходить відображення процес реалізації здібностей, закладених у трудовому потенціалі і включення їх у трудовий процес. Через процес праці відбувається реалізація трудового потенціалу. Ще К. Маркс писав, що в праці людина «стає - actu (на ділі) здійснюючій себе робочою силою, робочим, тоді як раніше він був таким лише potentia (потенційно)» [47, с. 188]. Також, зазначимо що в процесі використання робочої сили відбувається вдосконалення тих здібностей людини, які були відібрані для конкретного виду праці (зростання кваліфікації, професійної майстерності, вияву навиків, умінь і т.п.), тобто продовжується вдосконалення його трудового потенціалу.

Робоча сила, як економічна категорія, не може відобразити процес реалізації всіх здібностей, закладених у трудовому потенціалі. Трудовий потенціал, будучи саме потенціалом, може існувати безвідносно до процесу виробництва, тоді як робоча сила виявляється тільки в процесі праці.

Друга закономірність полягає в тому, що потенції, придбані особистим чинником виробництва в одній з його економічних форм, утримуються і примножуються в подальшому.

Третя закономірність показує, чим в більшій мірі елементи подальшої економічної форми особистого чинника виробництва закладаються у ході розвитку попередніх форм, тим ефективніше функціонує особистий чинник виробництва в цілому, що виражається у збільшенні трудового потенціалу

працівника, колективу, суспільства.

Тож, розглянувши поняття «людські ресурси» в єдності його трьох економічних форм - трудові ресурси, робоча сила і трудовий потенціал - отримуємо обґрунтовану систему комплексної дії на раціоналізацію всіх стадій руху людських ресурсів, підвищення їх ефективності. Категорія «трудовий потенціал» обумовлена еволюцією категорій «робоча сила» і «трудові ресурси», які зберегли самостійне значення і володіють повним правом на використання в науковій літературі і практичній роботі.

Таким чином, слід відзначити, що не зважаючи на відмінність категорій «людські ресурси», «робоча сила», «трудові ресурси» і «трудовий потенціал», вони мають високий ступінь спільності і багато в чому взаємозамінні. Розмитість, нечіткість цих родинних категорій, неминуча через їх просту спільність, зумовлює взаємопроникнення понять, що допускає їх одночасне застосування. Поняття «людські ресурси» – це економічна категорія, яка визначає, що працюючий є таким самим виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. І дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації [81].

Також, зазначимо, що поняття «людські ресурси» є диференціальною характеристикою (з позиції поділу праці), що дозволяє виділяти групи і підгрупи працюючих як окремі, специфічні об'єкти управління і установлювати взаємозв'язки цих об'єктів із структурою організації.

Отже, сучасні погляди на управління персоналом тісно пов'язуються з управлінням людиною з позиції теорії людських відносин. В еволюції теорії і практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі, особливо системного, що сприяло виникненню принципово нової технології кадрового менеджменту - управління людськими ресурсами. Ця технологія була інкорпорована в систему

стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою [15, с. 97].

Починаючи з 80-х років ХХ століття, змінюється модель управління персоналом, іде процес трансформації в напрямку від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Це знайшло своє відображення в тому, що в останні роки в країнах розвинутої економіки спостерігається відносно і абсолютне зростання працівників служб управління; значно підвищився статус керівників служб управління, вони входять у вищі ешелони управління організацією; зростають вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу.

Також, зазначимо, що однією із характерних рис сучасного менеджменту персоналом є залежність виробництва від якості робочої сили, форм її використання, рівня залучення до справ управління підприємством. Управління людськими ресурсами набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку підприємства. Суть двох підходів до управління персоналом (класичного і менеджменту людських ресурсів) можна наочно прослідкувати заданими, наведеними в таблиці 1.2.

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства в умовах нестабільності. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал основне джерело прибутку [27, с.87]. Отже, управління людськими ресурсами це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації.

Таблиця 1.2 – Порівняння двох підходів (управління персоналом і управління людськими ресурсами)

№п/п	Зміст елементів системи управління	Зміст елементів при управлінні персоналом	Зміст елементів при управлінні людськими ресурсами
1	Ресурси організації	Фізичний і грошовий капітал	Людський капітал, фізичний капітал, грошові ресурси
2	Витрати на персонал	Поточні витрати	Довготермінові інвестиції
3	Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги
4	Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «вартість-вигода»
5	Форми навчання	На робочому місці	Всі форми, включаючи і загальну освіту
6	Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються за критеріями «вартість-вигода»
7	Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацію
8	Регламентация виконання	Жорстка	Рівна міра свободи в організації праці
9	Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
10	Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, примус	Поєднання економічних і морально-психологічних стимулів, використання мотивів діяльності високого рівня
11	Горизонт (термін) планування	Короткостроковий	Трудовий цикл людських ресурсів
12	Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання підприємства в умовах нестабільності. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядають не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал основне джерело прибутку [27, с.87]. Отже, управління людськими ресурсами це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації. Також, значно відрізняються функції управління

людськими ресурсами від таких при управлінні персоналом, про що свідчать наведені дані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняння двох підходів щодо виконання функціональних обов'язків

Служба управління персоналом	Служба управління людськими ресурсами
Людина як фактор виробництва	Людина як особистість і особливий фактор у реалізації цілей організації
Людина як стратег витрат	Людина як джерело доходів
Кадрова політика – другорядна функція	Управління кадровою політикою розглядається як щоденне необхідність
Кадрова політика справа адміністративних служб	Кадрова політика – справа лінійного менеджменту адміністративних служб
М'якість курсу, відсутність менеджменту	Жорсткий курс, добре продуманий менеджмент

Такими чином, управління людськими ресурсами це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління людськими ресурсами. За таких умов, управління людськими ресурсами, набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати та узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактору при побудові системи управління людськими ресурсами. Отже, запорукою ефективної діяльності підприємств є процес управління людськими ресурсами, що сприяє підтримувannya конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку й оптимального використання трудових ресурсів.

У сферу інтересів управління людськими ресурсами на підприємстві у

умова нестабільності входять відносини між управлінням людськими ресурсами й стратегічним управлінням на підприємстві. Стратегічне управління людськими ресурсами вказує на загальний напрям руху підприємства на шляху досягнення своїх цілей за допомогою управління людьми. Відомо, що людський капітал є наймогутнішим джерелом конкурентної переваги й, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани, тому менеджери вищої ланки повинні в повному обсязі враховувати ці фактори при розробці корпоративних стратегій, особливо в умовах нестабільності. Управління людськими ресурсами в умовах нестабільності включає широке коло організаційних питань, що стосуються змін культури й структури, підвищення ефективності й продуктивності праці, добору ресурсів для задоволення майбутніх потреб підприємства та управління змінами.

Таким чином, управління людськими ресурсами це ряд дій, направлених на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації. Істотна відмінність між цими поняттями в тому, що акцент при управлінні людськими ресурсами - стратегічний, а управління персоналом - оперативний. В ряді сучасних робіт зустрічається розширене трактування цих понять. Управління людськими ресурсами - стратегічне і оперативне управління діяльністю щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів організації. Також, зазначимо, що виходячи на вітчизняний та світовий товарний ринки керівники українських підприємств стикаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами до нових умов господарювання. Тому зростає значення досвіду управління людськими ресурсами закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей.

1.3 Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві

У вітчизняній економіці існує ціла низка нагальних проблем, що потребують прискореного їх вирішення. Значна їх частина пов'язана із формуванням на підприємствах системи ефективного кадрового потенціалу. Проте, даний процес варто проводити із мінімальними витратами та максимізацією прибутку. Саме тому варто використовувати досвід передових країн світу, із врахуванням вітчизняного менталітету, реалій українського бізнесу та політичної ситуації. Щодо зарубіжного досвіду управління людськими ресурсами на підприємстві, то зазначимо, що в сучасній теорії і практиці управління персоналом на підприємствах індустріально-розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський [16, с.23].

Американський - передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада - працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених [63].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. Характерними

умовами праці є:

- зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- більш широкий перелік професій і посадових інструкцій;
- перехід на гнучкі форми оплати праці;
- об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи [55].

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід - вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно підприємству.

Виробничі відділення у компаніях західноєвропейських країн та в Японії відіграють дещо іншу роль. Роль координаторів діяльності своїх дочірніх компаній, які володіють оперативною, господарською, фінансовою та юридичною самостійністю, виконують виробничі відділення з переходом на децентралізовану форму управління. При цьому дочірні компанії виступають і як центри відповідальності, а не тільки як центр прибутку. Це свідчить про те, що вони самостійно розробляють стратегічні напрями виробничої діяльності в рамках закріпленої за ними товарної номенклатури, проводять наукові дослідження й розробки, організовують матеріально-технічне забезпечення своїх підприємств, забезпечують необхідні капіталовкладення на модернізацію виробництва, виявляють можливих споживачів продукції, здійснюють її виробництво й збут. Вони несуть повну відповідальність за норму прибутку, встановлену їм керівництвом підприємства, ведуть самостійні баланси та мають окремі рахунки прибутків і збитків, які включаються у зведений баланс підприємства й складаються за єдиною формою. Контроль та координація діяльності своїх дочірніх компаній, що входять до функцій виробничого відділу, здійснюються за такими напрямками: фінанси, збут, виробництво, наукові дослідження [75].

Західноєвропейські концерни (особливо французькі, німецькі та шведські) завдяки тісним зв'язкам між окремими компаніями, що мають виробничий характер, мають назву «промислові групи», або «групи», незалежно від того, очолюють їх холдингові чи оперативно-виробничі компанії.

Своєрідною є система участі трудящих в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах підприємства представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менш 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік – понад 18 років, стаж роботи – не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й ураховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [49].

Поряд з західноєвропейськими та американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. На відміну від американської, японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник - посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

- переплетіння інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників [78].

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є не кваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [37].

Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів функціонуючих в межах існуючих організаційних рамок.

Таким чином, успіх японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву. На відміну від методів, застосовуваних американськими компаніями, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії, що служить. Досягається це шляхом ототожнення інтересів працівників з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню і

заохоченню часток і прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, опору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорацій. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькі ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку) дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих системі, головне не допустити адаптації і безвідповідальності [11, с.86].

Також, необхідно зазначити, що японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, Нового року, відзначають дні народження службовців, проводять спільні сніданки й обіди і т.п., організовують спортивні зустрічі, групові туристичні поїзди, половину витрат яких оплачує компанія, що в свою чергу сприяє розвитку неформальних зв'язків між керівника і службовцями і позитивно позначається на діяльності підприємства [48, с. 74].

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення відносин.

В рамках концепції «управління людськими ресурсами» персонал «зрівнюється в правах» з основним капіталом, і витрати на нього розглядаються як довготермінові інвестиції. Планування людських ресурсів взаємозв'язане з виробництвом — активно впроваджується групова організація праці, і тому акцентується увага на створенні команди, розвитку людей і формуванні корпоративної культури. Таким чином, управління

людськими ресурсами спрямовано на вирішення принципово нових, довготривалих завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації, підтримка її балансу із середовищем. Вважається, що концепція управління персоналом має «національний відтінок». В США, наприклад, вона прагматична: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно бережливо ставитись і вкладення в нього повинні окупатись. В Японії людина не тільки ресурс, але й самостійна цінність: тут значно вища роль корпоративної культури і організаційних цінностей.

В Україні до такої концепції ще «руки не дійшли», але традиційно вітчизняний менталітет підходить до людей, як до чогось другорядного, тому не скоро підхід до управління персоналом досягне світових стандартів.

Основним критерієм підвищення на посаді є широка кваліфікація, вміння добиватись конкретних результатів, динамізм, вміння формувати команду і працювати з нею, вміння бачити картину в цілому і застосовувати ділову етику. Єдина система управління персоналом включає: відділ персоналу, менеджерів всіх рівнів і організацій, які представляють інтереси найманих працівників. Нова кадрова технологія — основне джерело позитивних змін в організації, оскільки вона сконцентрована на:

- ресурсну орієнтацію, тобто використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- інтеграцію потреб працівників із зацікавленістю організації [52, с.62].

Більшість спеціалістів формулюють концепцію людських ресурсів досить широко, підкреслюючи відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання людських ресурсів проти мінімізації затрат), за ознакою контролю (самоконтроль проти зовнішнього контролю), за формою організації (обмежена, гнучка проти централізованої бюрократичної).

Зміни у використанні робочої сили сприяли перейменуванню більшістю американських фірм кадрових служб у служби людських ресурсів.

Характерною рисою організації роботи з персоналом у рамках нової концепції є інтеграція кадровими службами всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх трудового циклу — з моменту підбору до виплати пенсійної винагороди.

Таким чином, служби управління людськими ресурсами зосереджують свою діяльність на економічних та організаційних аспектах. У складі працівників деяких служб з'являється ряд нових професій і спеціальностей, спеціалісти по найму персоналу, методисти та інструктори, консультанти з питань кар'єри. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Зміна економічної і політичної систем України в 90-ті роки одночасно надали великі можливості і містять серйозні загрози для існування кожної особистості, вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Управління людськими ресурсами в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє реалізувати, узагальнити широкий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування особистісного фактору при побудові системи управління персоналом.

Виходячи на вітчизняний та світовий товарний ринки керівники українських підприємств стикаються з непристосованістю досвіду роботи з кадрами при плановій економіці до нових умов господарювання. Не зважаючи на такі позитивні аспекти, як гарантованість зайнятості, соціальний захист працівників, в українській системі кадрового менеджменту були такі негативні аспекти як:

1. Відсутність системи добору працівників.
2. Прийняття на керівні посади за партійною ознакою.
3. Відсутність системи мотивації і стимулювання ефективної роботи

[33, с. 113].

Менеджмент українських підприємств поставлено перед необхідністю реформування системи управління людськими ресурсами загалом, необхідністю розробки філософії управління людськими ресурсами своїх підприємств. Отже, можна виділити три фактори, що впливають на працівників підприємства:

- ієрархічна структура підприємства - де основним засобом впливу є відношення влади-підлеглості, примушення і контролю;

- культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без помітного тиску;

- ринок - мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця [3, с.140].

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток (див.табл.Б.1, Додаток Б). Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами. Таким чином, система управління людськими ресурсами підприємства є однією з найважливіших і найскладніших ланок управління підприємством загалом. Існування багатьох методів і принципів побудови такої системи вказує на те, що не існує методів управління людськими ресурсами, які б виявили ефективність у всіх ситуаціях. Тому закордонний досвід є безумовно цінним, але потребує переосмислення і адаптації до національних умов.

Висновки до першого розділу.

Підводячи підсумки першого розділу даної кваліфікаційної роботи магістра зазначимо, що:

1) Методологія управління людськими ресурсами включає сукупність методів, принципів, положень, які складають основу кадрового менеджменту. Це такі методи як: метод аналогій, головних компонентів, групових оцінок, декомпозиції, контрольних питань, системного аналізу, порівнянь, структуризації цілей, аналізу роботи, ділової оцінки, інноваційного менеджменту в кадровій роботі, нормування праці, навчання персоналу, оцінки результативності, підвищення кваліфікації працівників апарату управління, розподіл колективного заробітку, розрахунків потреб у персоналі, формування мотивації праці.

2) В сучасній практиці управління при всій багатоманітності підходів сформувалися основні поняття в сфері управління людськими ресурсами, які однаково розуміються сучасними менеджерами. Управління людськими ресурсами - стратегічне планування і управління людськими ресурсами організації. Часто на практиці не роблять відмінностей між поняттями «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом», що може привести до непорозуміння.

3) Розглянувши зарубіжний досвід управління людськими ресурсами, зазначимо, що на відміну від країн з розвинутою економікою, характерною рисою українських підприємств та організацій є обмеження чи відсутність сучасної системи мотивації високоефективної праці. Зарубіжна практика управління людськими ресурсами спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВА НЕСТАБІЛЬНОСТІ (НА
ПРИКЛАДІ КП «МІСЬКЗЕЛЕНБУД» ЕНЕРГОДАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

2.1 Організаційно – управлінська структура комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради є комунальним унітарним комерційним підприємством, створене 15.03.2018 рішенням Енергодарської міської ради від 15.03.2018 №24 (див. Додаток В) для здійснення господарської діяльності з метою задоволення потреб міста в забезпеченні благоустрою на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади міста Енергодар (див. рисунок 2.1) [44].

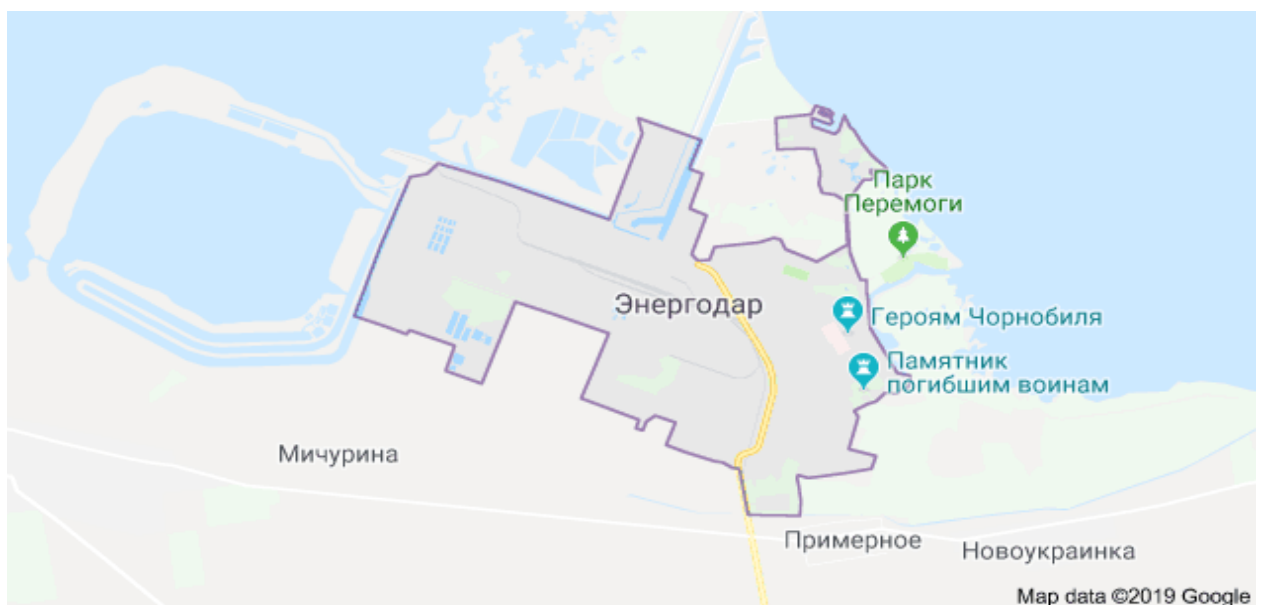


Рисунок 2.1. Місто Енергодар

Підприємство в своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, відповідними рішеннями Енергодарської міської ради, її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови, іншими нормативно-правовими актами України а цим Статутом [74].

Власником Підприємства є територіальна громада міста Енергодар, в особі Енергодарської міської ради. Орган, до сфери управління якого входить Підприємство, визначається Енергодарською міською радою.

Для здійснення господарської діяльності Підприємства Власник створює статутний капітал у розмірі 300 000.00 гривень. Статутний капітал комунального підприємства утворюється Власником до реєстрації його як суб'єкта господарювання [44] .

З моменту реєстрації, підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банку, круглу печатку, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації у встановленому законом порядку.

Підприємство від свого імені виступає у господарських, цивільних та адміністративних правовідносинах з юридичними та фізичними особами, набуває майнових прав та несе обов'язки, від свого імені виступає позивачем та відповідачем у суді загальної юрисдикції, Господарському та Адміністративному судах, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності. Загальна характеристика комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, згідно інформації з ProZorro, подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради [44]

Назва:	Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради
ЄДРПОУ:	42023125
Тип замовника:	Замовник (загальний)
Тип учасника:	Суб'єкт середнього підприємництва
Адреса:	71504, Україна, Запорізька обл., Енергодар, вулиця Воїнів-Інтернаціоналістів, будинок 4
Контактна особа:	<u>Жирош Тарас Іванович</u> GORZELENSTROY.EMR@GMAIL.COM +380505896907

Щодо інформації згідно інформації з ЄДР, то дещо інша, загальна характеристика комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, розглянута у таблиці 2.2 [45].

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, інформація з ЄДР

Назва:	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «МІСЬКЗЕЛЕНБУД» ЕНЕРГОДАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
Адреса:	71504, Запорізька обл., м. Енергодар, вул. Воїнів-Інтернаціоналістів, буд. 4
Директор:	Коваль Олег Вікторович
Заступник директора:	Кошілко Михайло Васильович
Особа, відповідальна за комунікацію з населенням	Коваль Вікторія Миколаївна
Податковий борг:	Відсутній
Статутний капітал:	300 000.00 грн.
Засновники:	ЕНЕРГОДАРСЬКА МІСЬКА РАДА 20514818 Внесок: 300 000.00 грн., 100.000%
Діяльність:	01.29 Вирощування інших багаторічних культур

Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради Підпорядковано департаменту благоустрою та інфраструктури. Щодо тарифів, то ціни на послуги з озеленення регулюються ринковим попитом на дані послуги та не є фіксованими, бо змінюються залежно від ціни на матеріали, що входять до вартості послуг та позиточного мінімуму на відповідний час виконання таких послуг. Також, зазначимо, що види діяльності, які потребують спеціального дозволу, сертифікації та ліцензування Підприємство здійснює лише після отримання відповідних документів у порядку, встановленому чинним законодавством України. Підприємство може здійснювати інші види діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.

Метою створення і діяльності Підприємства є для комунального унітарного комерційного підприємства - господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку [74]. Згідно мети діяльності ГП «Міськзеленбуд» основними завданнями комунального підприємства є:

- виконання робіт та надання послуг з утримання, благоустрою та озеленення місць загального користування та внутрішньо кварталних і прибудинкових територій;
- утримання і ремонт елементів зовнішнього благоустрою, прибудинкових територій, скверів, майданчиків відпочинку, тротуарів, газонів міської території, полігона твердих побутових відходів, малих архітектурних форм, пішохідних доріжок;
- утримання внутрішньо кварталних доріг, зелених насаджень, архітектурних форм та інших об'єктів благоустрою;
- поточні ремонти та капітальні ремонти поливпроводів, приміщень та устаткування, необхідного для забезпечення господарської діяльності [44].

Щодо предмету господарської діяльності Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, то він полягає у наступному [74]:

- надання послуг з догляду та виконання робіт з поточного та капітального ремонту зелених насаджень за договорами з державними установами за рахунок бюджетних асигнувань та з підприємствами інших форм власності;
- виконання робіт з озеленення, благоустрою, утримання, видалення, відновлення зелених насаджень тощо;
- будівництво на підрядних та субпідрядних засадах нових об'єктів озеленення;
- надання послуг населенню та підприємствам;
- заготівля, переробка та реалізація вторинних ресурсів;
- реалізація власної продукції, товарів та послуг організаціям і населенню на договірній основі;
- організація робіт та послуг щодо захисту зелених насаджень;
- створення автоматизованого реєстру зелених насаджень;
- надання послуг та виконання робіт, пов'язаних зі створенням та веденням реєстру, кадастру зелених насаджень;
- виконання робіт (надання послуг) з обслуговування бази даних реєстру, кадастру зелених насаджень, ведення моніторингу;
- надання інформації, даних, відомостей, схем, довідок, витягів, інших матеріалів та документації виконавчим органом державної влади, органам місцевого самоврядування, фізичним особам і юридичним особам незалежно від форм власності з реєстру, кадастру зелених насаджень;
- виконання робіт та надання послуг щодо проведення та ведення обліку зелених насаджень на території міста;
- виконання робіт з обстеження зелених насаджень на території міста, визначення їх якісних та кількісних характеристик [74];

- виконання робіт з інвентаризації об'єктів зеленого господарства;
- виконання робіт з визначення загальної площі, зайнятої об'єктами зеленого господарства, у тому числі деревами, чагарниками, квітниками, газонами, стежками тощо.; визначення кількості дерев і чагарників за видами насаджень, породами, віком, діаметром стовбурів дерев та стану їхнього утримання; визначення вартості об'єкта загалом і його окремих ділянок;
- складання інвентаризаційних планів на об'єкти зеленого господарства;
- складання паспортів на об'єкти благоустрою зеленого господарства;
- підготовка актів обстеження зелених насаджень, визначення якісного стану зелених насаджень, нарахування відновної вартості на зелені насаждені та інші об'єкти благоустрою;
- складання та ведення реєстру зелених насаджень [74]ь;
- надання інформації, даних, відомостей, схем, довідок, витягів, інших матеріалів та документації виконавчим органам державної влади, органам місцевого самоврядування, фізичним особам і юридичним особам незалежно від форм власності з реєстру зелених насаджень місті Дніпропетровська;
- виконання робіт виявлення особливо цінних порід дерев, чагарників, тих, що занесені до Червоної книги, пам'ятники природи тощо;
- розроблення та впровадження заходів щодо реконструкції об'єктів благоустрою зеленого господарства;
- розробка програм та заходів розвитку зелених зон міста;
- виконання науково-дослідних робіт у сфері зеленого господарства;
- надання консультативно-інформаційної допомоги та рекомендації громадянам та підприємствам з утримання, догляду, видалення відновлення зелених насаджень, облаштування ландшафту;
- розроблення технічної документації з питань благоустрою населених пунктів;

- діяльність у сфері геодезії, картографії, проведення по деревної зйомки території;
- відбір ґрунтових зразків для досліджень [74];
- архітектурне проектування об'єктів благоустрою, озеленення, площинних споруд;
- розробка проектів видалення (знесення, знищення) та відновлення (відтворення) зелених насаджень; проектів реконструкції парків, скверів, зелених зон тощо; проектів благоустрою та ландшафтного дизайну;
- надання інформаційно-консультативних послуг громадянам та підприємствам у сфері ландшафтно-архітектури, благоустрою та зеленого будівництва;
- продаж програмного забезпечення;
- виготовлення та розповсюдження довідкової, технічної, інформаційної, рекламної документації та літератури;
- здійснення торгово-посередницької діяльності;
- надання послуг автомобільного транспорту, спеціалізованого автомобільного транспорту та механізмів;
- монтаж та обслуговування поливальної системи;
- інші види діяльності, що не заборонені законодавством України [74].

Щодо структури управління, то органом управління Підприємством є Керівник Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. З питань своєї діяльності Підприємство підзвітне та підконтрольне Власнику, виконавчому комітету міської ради та Уповноваженому органу. Власник здійснює свої повноваження стосовно підприємства безпосередньо та через Уповноважений орган.

Структура, штатний розпис та правила внутрішнього трудового розпорядку Підприємства затверджуються керівником Підприємства погодженням з Уповноваженим органом. Структура управління Комунальним підприємством «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

побудовано за лінійно-функціональним принципом (див.рисунок 2.2) та затверджено 26.11.2018р. директором Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради [45].

Основу лінійно-функціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

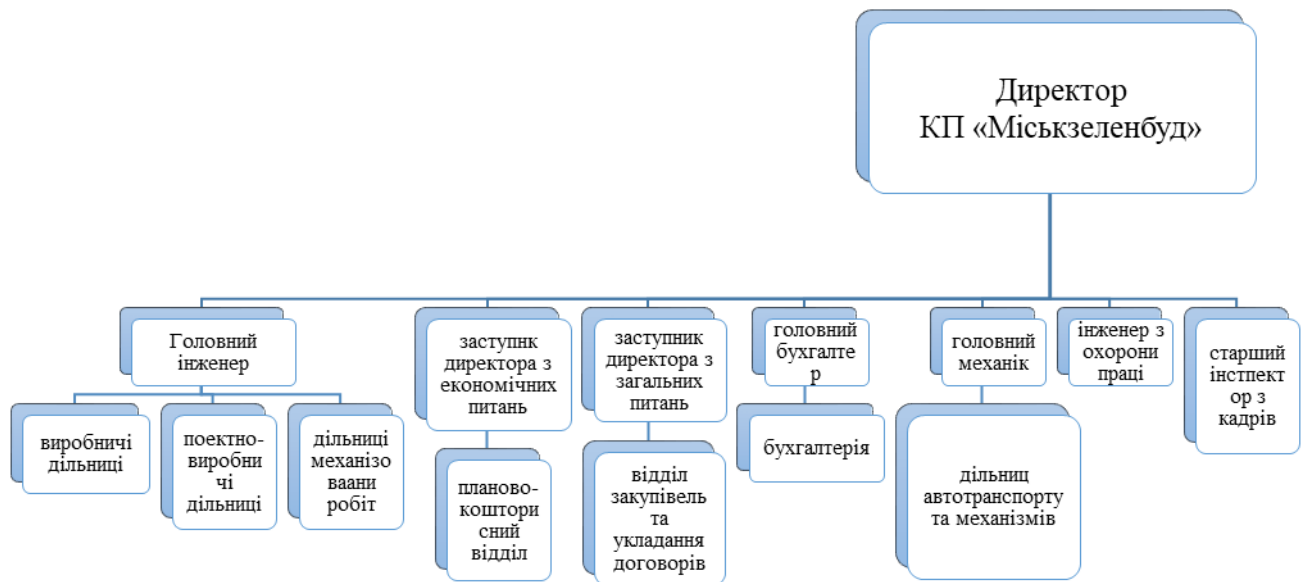


Рисунок 2.2. Організаційно-управлінська структура Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію організації, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення

координації діяльності в функціональних областях [79, с.56]. Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, є цілий перелік їх недоліків: розмивання розробленої стратегії розвитку організації: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж організації в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище цілей всієї організації; відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами; різке збільшення обсягу роботи керівника організації і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб; надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі; втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур; слабка інноваційна і підприємницька реакція організації з такою організаційною структурою управління; неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища; утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію [39, с.48]. З огляду на всі перераховані вище недоліки, важливо підкреслити, за яких же умов вони згладжуються: лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, дії, які часто повторюються і рідко міняються завдання і функції, тобто на підприємствах, що функціонують в умовах вирішення стандартних управлінських проблем; достоїнства цих структур виявляються в керуванні підприємствами з масовим чи великомасштабним типом виробництва, у підприємствах, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції; вони найбільш ефективні при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво мало схильне до прогресу в галузі науки і техніки; лінійно-функціональні структури успішно застосовуються на підприємствах, що діють у стабільних зовнішніх умовах.

Кандидатуру на посаду керівника Підприємства подає заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів згідно з розподілом повноважень. Керівник Підприємства призначається та звільняється з посади розпорядженням міського голови. При наймі керівника Підприємства з ним обов'язково укладається контракт, в якому визначаються строк найму, права, обов'язки та відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за згодою сторін.

Функцій, права та обов'язки структурних підрозділів Підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються керівником. Підприємство за погодженням з Уповноваженим органом, має право створювати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, що не є юридичною особами, які діють на підставі Положень, затверджених Підприємством.

Керівник може бути звільнений з посади достроково з підстав, передбачених трудовим контрактом та відповідно до норм чинного законодавства. Також, зазначимо, що керівник Підприємства без довіреності діє від імені Підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади, місцевого самоврядування, підприємствах різних форм власності, організаціях, установах, закладах, судових органах всіх рівнів. У відносинах з юридичними особами та громадянами в межах та порядку, визначених цим Статутом. Взаємовідносини керівника з трудовим колективом, у т.ч. вирішення соціально-економічних питань, передбачаються у колективному договорі, який регулює виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією Підприємства.

Щодо компетенції Власника, до о них належить: затвердження, внесення змін та доповнень до Статуту Підприємства; прийняття рішень про ліквідацію, реорганізацію та перепрофілювання Підприємства; розподіл прибутку Підприємства; прийняття рішень про відчуження відповідно до

закону майна Підприємства; прийняття рішень про надання згоди на вчинення Підприємством господарського зобов'язання, щодо якого є зацікавленість, і значного господарського зобов'язання, предметом яких є майно, роботи, послуги чи сума коштів вартість яких перевищте двадцять п'ять відсотків вартості активів Підприємства за даними останньої річної фінансової звітності, та в інших випадках, встановлених чинним законодавством України; прийняття рішень щодо отримання Підприємством банківських кредитів, укладання договорів застави, іпотеки, концесії, лізингу, угод про спільну діяльність та внесення до них змін.

Щодо компетенції Уповноваженого органу, то до них належить: погодження внесення змін до Статуту; погодження встановленого фонду оплати праці на підприємстві на умовах, визначених колективним договором; погодження щодо залучення спеціалістів для роботи за сумісництвом, на умовах підряду, визнання порядку та розмір оплати їх праці; погодження річних фінансових планів Підприємства; погодження кошторису доходів і видатків Підприємства, у разі отримання коштів з міського бюджету; погодження розміщення коштів, переданих до статутного капіталу Підприємства на депозитних рахунках; здійснення контролю з фінансовим станом підприємств шляхом отримання фінансових звітів; виступати у разі потреби ініціатором проведення позачергових аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Підприємства; заслуховування звітів Керівника Підприємства; аналіз дій Керівника Підприємства щодо управління Підприємством; підготовка проектів рішень міської ради та її виконкому, які стосуються діяльності підпорядкованого комунального підприємства; надання пропозицій про відсторонення керівника Підприємства від здійснення його повноважень та надання пропозицій про обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження керівника Підприємства; внесення пропозицій щодо звільнення керівника Підприємства у разі порушення Статуту, Трудового контракту та чинного

законодавства; здійснення інших повноважень щодо управління Підприємством, відповідно до чинного законодавства України та рішень Власника.

Також, зазначимо, що повноваження з вирішення питань, що належать до виключної компетенції виконавчого органу Енергодарської міської ради, до сфери управління якого належить Підприємство, не можуть бути передані іншими управлінням Підприємства.

До компетенції директора Підприємства належить: організація діяльності Підприємства відповідно до вимог чинного законодавства України, повна відповідальність за стан і діяльність Підприємства; в установленому порядку здійснення поточного управління Підприємством, забезпечення виконання завдань Підприємства, його рентабельність; виконання рішень Власника та Уповноваженого органу; прийняття на роботу, звільнення, заохочення працівників Підприємства і накладання стягнень відповідно до чинного законодавства України; укладання угод, надання доручень, відкриття в установах банків поточних та інших рахунків Підприємства; у межах своєї компетенції видавати накази, розпорядження тощо, що стосуються діяльності Підприємства; забезпечення для всіх працівників Підприємства належних і безпечних умов праці; відповідальність в установленому законом порядку за шкоду, завдану здоров'ю та працездатності його працівників; забезпечення складання звітів про результати господарської діяльності Підприємства в установленому чинним законодавством порядку та Статутом Підприємства; забезпечення підготовки річного фінансового плану Підприємства та подання його на погодження Уповноваженому органу; щоквартальне проведення оперативного економічного аналізу діяльності підприємства для вивчення його господарсько-фінансового стану з подальшим наданням Уповноваженому органу з метою оцінки діяльності керівництва його ефективних

управлінських рішень та погодження прогнозованих показників діяльності на рік і результатів фінансової діяльності за рік Підприємства;

Директор за погодженням з Уповноваженим органом: укладає зовнішньоекономічні угоди, договори позики, позички, угоди з навчання персоналу на платній основі, зміни до них; приймає рішення про укладання мирових угод у суді, угод про прощення боргу; вирішує питання списання безнадійної заборгованості; вчиняє значні господарські зобов'язання, предметом яких є майно, роботи, послуги чи суми коштів, вартість яких становить від десяти відсотків до двадцяти п'яти відсотків вартості активів Підприємства за даними останньої річної фінансової звітності, та господарські зобов'язання, щодо яких є зацікавленість.

Таким чином, зазначимо, що основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Підприємства є прибуток. Розподіл прибутку проводиться після відрахування відповідних податків та обов'язкових платежів до юджу. Прядок використання бюджету визначає Власник Підприємства згідно зі Статутом та чинним законодавством України. Заробітна плата працівників Підприємства визначається в залежності від професії, кваліфікації працівників, складності та умов робіт, що виконуються, відповідно до законодавства України, рішень Власника та виконавчого комітету Енергодарської міської ради. Ціни на товари, які виготовляються Підприємством, та на послуги, які надаються підприємством, встановлюються та затверджуються відповідно до чинного законодавства України. У всіх сферах своєї господарської діяльності відносини Підприємства з іншими юридичними та фізичними особам здійснюються на підставі угод, що не суперечать чинному законодавству України та Статуту Підприємства.

2.2. Діагностика проблем управління людськими ресурсами в умовах нестабільності на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

Проводячи діагностика проблем управління людськими ресурсами в умовах нестабільності на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, зазначимо, що людські ресурси Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Підприємством.

Виробничі і трудові відносини, включаючи питання найму і звільнення, режиму праці, відпочинку, гарантії і компенсації, регулюються згідно з чинним законодавством. Щодо повноважень трудового колективу про його участь в управлінні Підприємством, то вони встановлюються Статутом відповідно до Господарського кодексу України та чинного законодавств. Колективний договір приймається на загальних зборах трудового колективу і повинен відповідати вимогам чинного законодавства.

Фахівець з кадрів бере участь у розробці перспективних і поточних планів з праці, здійснює контроль за розміщенням і розстановкою фахівців і робітників відповідно до професії і спеціальності, проводить їх стажування, бере участь у роботі з адаптації знов прийнятих працівників, бере участь у підготовці пропозицій щодо розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Керівництво комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради здійснює добір персоналу, виходячи з оптимальної чисельності персоналу. На сьогодні на комунальному підприємстві немає як нестачі працівників, що може призвести до

зменшення продуктивності праці, конфліктних ситуацій у колективі, так і надлишку, який може спричинити збільшення грошових витрат на фонд оплати праці, зменшення зацікавленості в якісній праці, відтік кваліфікованих працівників.

З іншого боку, комунальне підприємство має можливість серед великої кількості осіб на ринку праці вибрати тих, які будуть виконувати відповідну роботу, а головне - працюватимуть як єдина команда для досягнення поставлених цілей. Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради зацікавлене, щоб персонал був гарантією процвітання і досягнення результативності в його діяльності. При підборі кадрів широко використовується метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності та ін.). Процедура добору є найбільш трудомістким і відповідальним етапом, який розбивається на кілька стадій, кожна з яких дозволяє відсіяти частину претендентів внаслідок невідповідності певним вимогам. Проходження всіх стадій забезпечує мінімум помилок, а тому є обов'язковою умовою при відборі кандидатів на ключові посади [8].

Процес добору кадрів на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради здійснюється в декілька етапів. На попередньому етапі проходить первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції, необхідні на даний момент для підприємства. Ці функції задаються професіограмою, тобто систематизованим описом комплексу якостей, якими повинен володіти працівник, який претендує на дану посаду. Після вербування проходить перше вивчення інформації про претендентів. В цілому перед попереднім етапом стоїть завдання максимально звужити коло претендентів. З тими, що залишилися, проводять більш ретельну роботу, яка одержала назву селекції кадрів. Селекція проводиться за допомогою таких методів, як інтерв'ю, поглиблені бесіди, співбесіди. Після відбору претендента, якщо

він підійшов на вакантну посаду, здійснюється оформлення з ним трудових відносин, яке відбувається за нормами трудового законодавства. При прийнятті працівників з ними укладається трудовий договір, який реєструється у Державній службі зайнятості. Трудовий договір з працівниками укладається в письмовій формі. У певних випадках дотримання письмової форми є обов'язковим:

- при організованому наборі працівників;
- при укладенні контракту;
- у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі.

При укладанні трудового договору працівник пред'являє паспорт або інший документ, що засвідчує особистість, трудову книжку, а також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я. При укладенні трудового договору з працівниками вони повинні пройти випробувальний термін з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Керівництво комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради підбираючи персонал на вакантні місця, використовує різні інструменти, такі як: надає оголошення до засобів масової інформації, розміщує інформацію про вакансії на сайті, співпрацює з кадровими агентствами.

Режим роботи на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради визначається згідно з встановленими Правилами внутрішнього трудового розпорядку. Умови оплати праці робітників визначаються згідно з Положенням про оплату праці персоналу. Як вже зазначалося при прийнятті на роботу укладається трудовий договір на випробувальний термін. Під час випробування за даним трудовим договором на працівника розповсюджується трудове законодавство України. Випробувальний термін за даним трудовим договором складає 14 днів.

Зазначимо, що на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради перевага віддається використанню методу структурованої співбесіди на основі інформації про знання, уміння, здібності або їх застосування у ситуаціях, що виникають, полягає в тому, що таким чином можна порівняти виконання та реакцію кожного претендента відповідно до його кваліфікації та ситуації. Система оцінки кожного претендента на вакантну посаду може збільшити ефективність, підвищити задоволеність роботою та забезпечити краще використання трудових ресурсів. Вона може також виявити та розвинути організаційну неефективність, особисту ненадійність, при цьому виникає недовіра і конфлікти; який спосіб найкраще застосувати в даному випадку, залежить від того, яким чином він реалізується. Якщо спосіб реалізується добре, то на особистому рівні це означає, що співбесіда була проведена професійно, а на організаційному рівні залежить від цілей системи, які точно визначені при природному дозволі протиріччя. Проте, зазначимо, що на практиці на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради найчастіше використовують зовнішнє джерело залучення персоналу, оскільки з'являються більш широкі можливості вибору кандидатів, нові ресурси для розвитку підприємства, відсутність у новачка історії конфліктів на даному місці, менша загроза виникнення небажаних неформальних відносин.

Проблема, полягає в тому, що співробітники комунального підприємства не бачать перспектив зростання, а також руху всередині підприємства. Одноманітність породжує безвихідь, шлях з якої один - звільнення. Ця проблема є спільною для більшості компаній - кар'єрний ріст можливий тільки при звільненні. Інспектор з кадрів на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради використовує для пошуку оголошення в газетах, які часто призводять до величезного напливу кандидатів, більшість з яких не володіють необхідними

характеристиками. Розбір заяв і первинний відбір перетворюється на тривалий і трудомісткий процес для інспектора з кадрів. Володіючи тільки поверхневою інформацією про якості необхідного співробітника, інспектор з кадрів пропускає на наступний етап резюме кандидатів, які були б відсіяні складеними заздалегідь картами компетенції або кваліфікаційними картами.

Щодо використання кадрового потенціалу на Комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, то він відіграє важливу роль у підвищенні ефективності комунального підприємства. Тому від того, наскільки раціонально він сформований, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального і культурного рівня життя найманих працівників та роботодавця.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка та мотивація діяльності. Тому потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але, передусім, їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку. Сукупність таких здібностей і можливостей кадрів відображено в кадровому потенціалі, який необхідно правильно використати для досягнення підприємством поставлених перед собою цілей і завдань: - отримати довіру від споживачів.

Кадровий потенціал у загальному вигляді може бути охарактеризований чисельністю працівників, якістю їх професійної кваліфікаційної підготовки і, що істотно важливо, творчими можливостями. Кадровий потенціал підприємства має властивості цілісності, принципово відмінними від властивостей, властивих кожному працівнику окремо. На сьогодні середньооблікова чисельність штатних працівників облікового

складу (осіб) Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради – 156 осіб, згідно штатного розкладу.

Організація оплати праці на Комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради спрямована на винагороду працівника за працю залежно від складності й умов виконуваної роботи, професійних якостей, результатів праці робітника і підприємства в цілому. Оплата праці здійснюється згідно з статутом та КЗпП України. Форма оплати праці на Комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради фіксована.

Заробітна плата працівникам завжди виплачується абсолютно прозоро, з перерахуванням до бюджету всіх податків та зборів. Тому зростання заробітної плати на підприємстві є вагомою підтримкою міста та країни. Заробітна плата працівникам підприємства нараховується пропорційно відпрацьованому часу, відповідно до встановленого порядку на підприємстві та діючим законодавством. Заробітна плата робітникам виплачується не рідше двох разів на місяць: до 14 та 29 чисел, але не пізніше, ніж через 16 календарних днів, причому перша її виплата відбувається в розмірі, виходячи з фінансового достатку підприємства. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків до бюджету та позабюджетні фонди.

Також, зазначимо, що на Комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради відбувається зростання заробітної плати працівників в темпах, що випереджають рівень інфляції, на основі підвищення продуктивності праці, зростання обсягів реалізації продукції, а також за наявності засобів на підприємстві. На підприємстві заробітна плата складається із основного та додаткового фонду оплати праці.

Рівень кваліфікації персоналу Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради характеризується рівнем

освіти та досвідом роботи. За рівнем кваліфікації робітники Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради розподіляються на наступні групи: висококваліфіковані; кваліфіковані; малокваліфіковані.

Найбільшу частку в чисельності працівників Комунального підприємства займають працівники із професійно-технічною освітою. Це пов'язано перш за все зі специфікою діяльності Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Працівники виконують різні за складністю роботи та мають неоднакову професійну підготовку (див.рисунок 2.3).

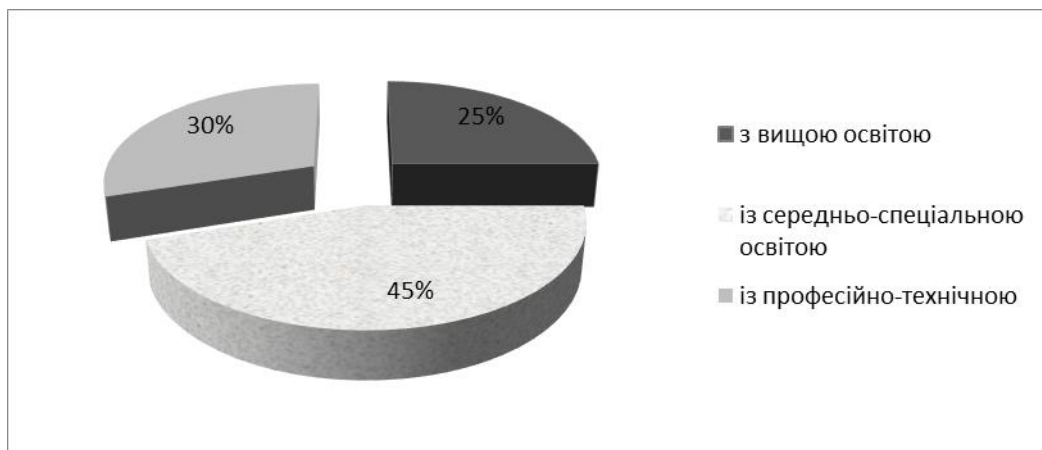


Рисунок 2.3. Освітня структура персоналу Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради %

Як бачимо, найбільшу частину у загальній кількості працівників підприємства займають працівники з середньо-спеціальною освітою (45%), а також із вищою (30%) та професійно-технічною освітою (25%).

На рисунку 2.4 розглянемо вікову структуру працівників підприємства, з якої бачимо, що найменшу частку займають працівники віком до 45 років (30%), а найбільшу - віком від 45 до 65 років (70%).

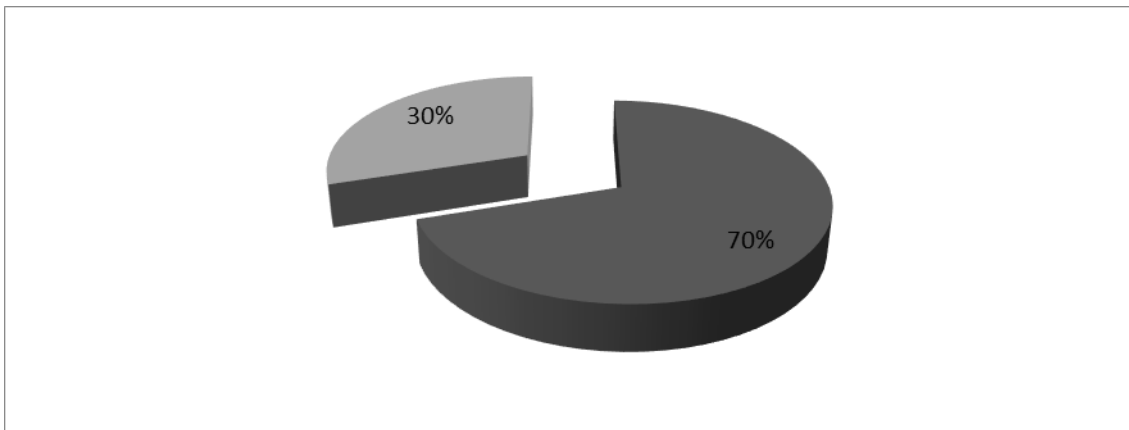


Рисунок 2.4. Вікова структура працівників Комунального підприємства

Також, зазначимо, що на комунальному підприємстві є ряд недоліків, а саме: керівництву слід більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника, яке орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку працівників. Цей процес полягає у зіставленні потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного росту.

Головним фактором результативності, ефективності та якісної діяльності людей на Комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради є їх мотивація. Недоліком системи мотивації трудової діяльності на підприємстві є недостатня увага моральному стимулюванню праці. Таким чином, необхідно покращити корпоративну культуру з метою піднесення високоякісної праці і самовдосконалення працівників, що є шляхом до успіху й добробуту. Проблемою системи оплати праці на підприємстві являється відсутність зв'язку оцінки трудової діяльності з цілями підприємства й налагодженість системи відстеження рівня досягнення цілей як кінцевих результатів груп працівників та окремих індивідів. Тому, необхідним є створення на підприємстві системи постійного мотиваційного моніторингу, яка б забезпечила процес прийняття управлінських рішень у сфері мотивації праці новою інформаційною базою. Крім того, мотивуюча дія оплати праці спостерігається лише при певному її

значенні і до певної межі. А оскільки можливості на Комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради у підвищенні заробітної плати обмежені, то мають розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували вмотивованість працівників на високому рівні. У цьому зв'язку важлива роль належить заходам соціального захисту, задоволенню потреб у спілкуванні, повазі, визнанні, самореалізації та інші, які забезпечують гнучке використання традиційних способів матеріального стимулювання, орієнтацію на конкретного працівника. Засобами впливу на поведінку і дії працівників, що використовуються на досліджуваному підприємстві є покарання та штрафи за порушення в роботі. Ці методи є важливими для підтримання належного рівня дисципліни, проте не можуть бути оптимальним способом регулювання трудової поведінки працівників. Ці недоліки виявляються в тому, що ці методи негативної мотивації часто є причинами конфліктів та непорозумінь між працівниками і керівництвом підприємства. Тому на підприємстві слід більшу увагу приділяти позитивним заохочувальним методам мотивації ніж негативним. До проблем механізмів мотивації праці можна віднести: низький рівень заробітної плати та застаріла система оцінки результатів праці персоналу.

Таким чином, мотиваційну систему трудової діяльності необхідно доповнити впровадженням цілого ряду мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал особливо в умовах нестабільності. Том у що в умовах кризи споживач починає економити, і менше купує, тобто ситуація змінюється далеко не в позитивний бік. Все це негативно впливає на ефективність діяльності підприємства. Істотно знижуються економічні показники – рентабельність, обіг та інше. В цих умовах підприємство намагається перш за все вижити, використовуючи всі можливі засоби і ресурси. В першу чергу, знижує власні витрати. В більшості випадків це витрати на персонал, які значну статтю витрат. Це допустимо в умовах стабільності і розвитку

підприємства, але і стає фактором, який загрожує благополуччю підприємства і самих співробітників. Слід знижувати не саму витратну частину на персонал, а витратність системи управління на персонал підприємства. Сама система має стати більш економічною. З іншого боку, слід задуматися, що визнає ефективність роботи персоналу і продуктивність його праці? Сукупність багатьох факторів, основні з них: бажання співробітників працювати в значній мірі визначається: привабливістю підприємства, її стабільністю, інтересом співробітників до своїх обов'язків; можливостями, які надає підприємство, рівнем заробітної плати; соціальним пакетом; відношенням керівництва до працівника; визнання заслуг співробітника та інше. В умовах нестабільності, саме вони в першу чергу страждають – положення працівника на підприємстві стає менш стабільним, заробітна плата знижується, на співробітників покладаються додаткові обов'язки, які йому можуть не подобатись, зменшуються обсяги або ліквідовуються соціальні пакети та інше. Тож все це не може не впливати на ефективність працівників та на їх продуктивність праці. Тому, вирішення цих та інших проблемних питань допоможуть створити ефективний механізм праці на Комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради щоб забезпечити нормальну життєдіяльність працівників та процвітання Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради.

2.3 SWOT –аналіз системи управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності

Досліджуючи особливості діяльності Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, зазначимо, що удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві вимагає розуміння порядку використання цього механізму. Він має гнучку ієрархію реалізації - повторюваний, але нечітко регламентований алгоритм процесу здійснення (див. Додаток Г). Цим характеризується і загальний перебіг функціонування складних соціально-економічних систем. Тому є необхідність висвітлення та визначення предметного змісту стратегічного планування для розуміння можливостей його прикладного застосування в складних соціально-економічних системах через структуру управління підприємством.

Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає підприємству чітке уявлення про його сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT-аналіз, що являє собою стратегічний баланс [70, с. 21].

SWOT-аналіз - метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розподілі чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози) [18, 63]. Схематично процес побудови SWOT-аналізу поданий на рисунку 2.5:

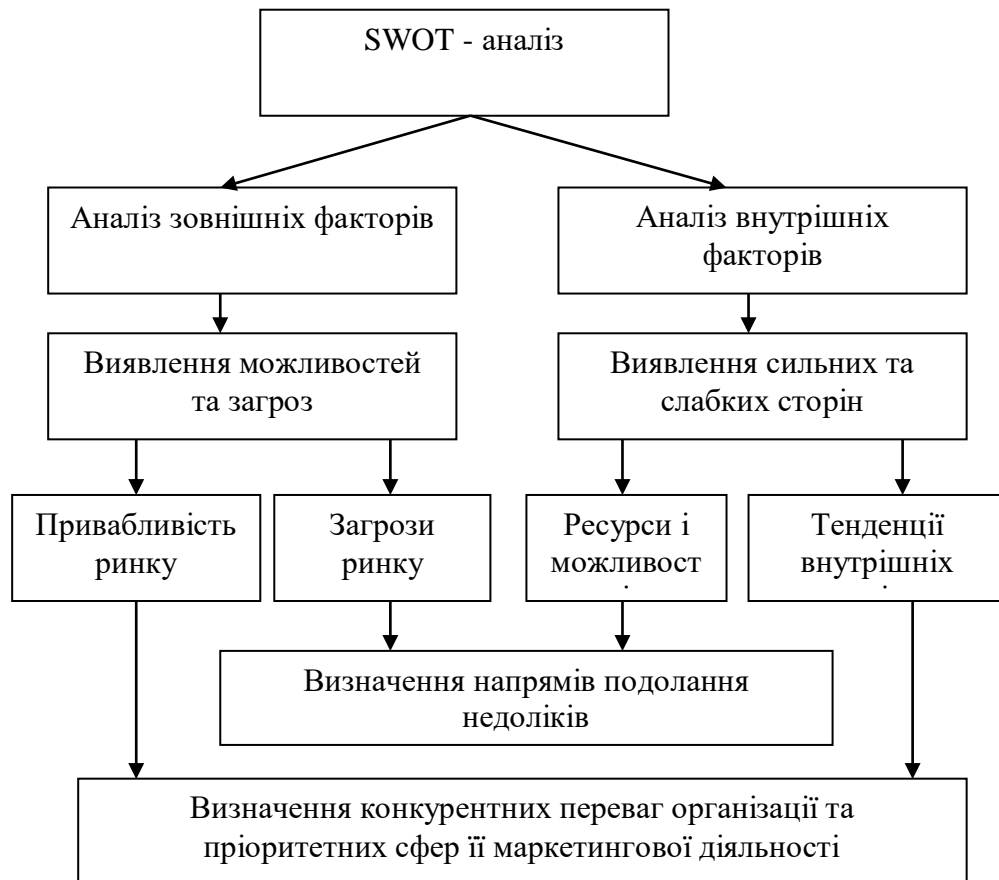


Рисунок 2.5. Процес SWOT-аналізу

Такий метод аналізу був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 р. четверо професорів Гарвардського університету - Lerner, Chritensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки підприємства. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії [61]. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, то він може застосовуватися до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у будь-яких сферах діяльності, що ґрунтуються на майбутньому і спрямовані на нього [17, с. 98].

Таким чином, SWOT-аналіз - це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління, управляючої системи чи системи управління в цілому. Він є одним з найбільш дієвих інструментів, який підприємство може застосувати для самовдосконалення [1, с. 112]. Коли ми говоримо про сильні і слабкі сторони, то аналізуємо позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкта середовища. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз [7, с. 46].

Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел (табл. 2.3) і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством.

Стосовно нашого об'єкта в аналізі сильних сторін нас будуть цікавити: якими є переваги Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, що вона робить добре, у чому її сприймають позитивно інші? В аналізі слабких сторін нас буде цікавити, що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися? В аналізі можливостей ми будемо розглядати сприятливі для Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради можливості або тенденції, які вона може використати на своє благо. Нарешті, в аналізі загроз ми будемо розглядати основні зовнішні перешкоди для успіху підприємства [28, с. 45].

Таблиця 2.3 - Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> - законодавство; - нормативна база; - податкова ставка; - темпи інфляції чи дефляції; - засоби масової інформації; - конференції, презентації, виставки; - Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> - технічний прогрес - інновації виробництва; - нововведення; - результати сегментації ринку; - власні дослідження; - спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - штатний розпис; - звітність підприємства і підрозділів; - плани підприємства і підрозділів; - чинні інвестиційні та інші проекти; - первинні бухгалтерські документи і реєстри; - договори, угоди; - різноманітна технічна і технологічна документація; - матеріали ревізій, перевірок; - матеріали власних спостережень тощо

Формування стратегічного балансу - це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність, які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені відносно сильних та слабких сторін у функціонуванні об'єкта аналізу. До того ж найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості - це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких є змога проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання [2, с. 54]. Рівень успіху за таких залежить від якості проведеного SWOT-аналізу (рис. 2.6).

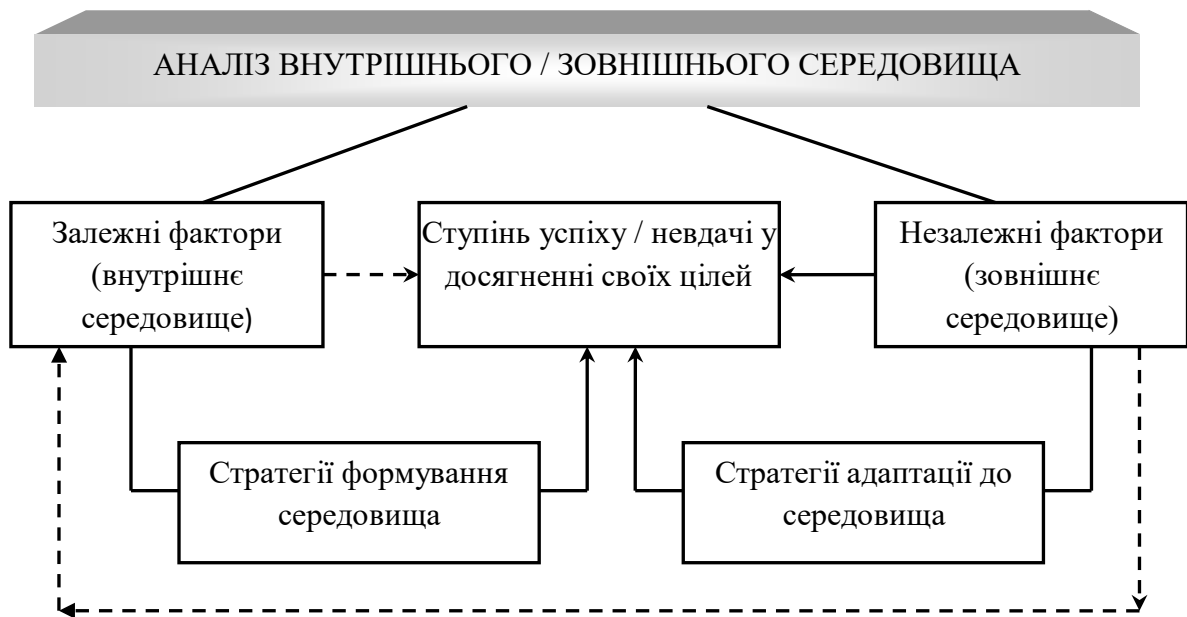


Рисунок 2.6. Схема залежності досягнення цілей від якості аналізу

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці (рис. 2.7) [66, с. 199]. На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерне окреме поєднання, що слід враховувати надалі під час розробки стратегій певного типу: поле СіМ потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін об'єкта аналізу в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення; поле СіЗ - передбачення стратегій використання сильних сторін об'єкта з метою пом'якшення (усунення) загроз; поле СлМ - розробки стратегій подолання слабких сторін об'єкта за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище; поле СлЗ іноді називають «кризовим», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю об'єкта. З огляду на це існує нагальна потреба в розробці стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості об'єкта аналізу, що завжди є складним завданням [60, с. 132].

		Зовнішнє середовище	
		Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Внутрішнє середовище	Strengths (Сильні сторони)	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Weaknesses (Слабкі сторони)	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 2.7. Матриця зважування прийнятності рішень

Таким чином, стратегічний баланс або SWOT-матриця – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність підприємства. Ці фактори об’єктивно існують у зовнішньому оточенні, їх суб’єктивно оцінюють керівники, згадані фактори свідчать про сильні та слабкі сторони у функціонуванні підприємства. В ліву частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони організації, а у верхню частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації [31, с.122]. При цьому використаємо дані сильних та слабких сторін (табл. 2.4), можливості й загрози (табл.2.5), які позиціонуються у SWOT – матриці Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій.

Таблиця 2.4 - Сильні та слабкі позиції щодо управління людськими ресурсами на Комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

СИЛЬНІ ПОЗИЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (STRENGTHS)	СЛАБКІ ПОЗИЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (WEAKNESSES)
Має сталу організаційну культуру.	Відсутній досвід запровадження управлінських інновацій у системі управління людськими ресурсами в умовах нестабільності та кризи
Висока дисципліна праці персоналу.	Додаткові обов'язки які покладаються на персонал у зв'язку зі скороченням.
Великий досвід роботи в даній сфері.	Низька заробітна плата. Важка не престижна праця.
Дотримання принципів зворотного зв'язку під час реалізації інформаційної функції.	Недостатня мотивація персоналу.
Стабільна заробітна плата, офіційне працевлаштування.	Відсутність соціального пакету.
	Втрату інтересу до виконання своїх обов'язків.
	Скорочення персоналу.
	Інформаційна блокада.

Таким чином, можна побачити, що в даному випадку слабкі позиції комунального підприємства переважають над сильними позиціями. Список зовнішніх можливостей і загроз для Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради наведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Можливості та загрози зовнішнього середовища для функціонування Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
Розробка і реалізація програм районного та місцевого розвитку, які матимуть інноваційний характер щодо підтримки підприємства в умовах нестабільності та кризи	Нестабільність політичної, економічної та інших систем в умовах кризи
Виділення коштів з місцевих бюджетів для реалізації інноваційних проектів та програм щодо підтримки підприємства в умовах нестабільності та кризи	Зниження купівельної спроможності
Застосування нових формалізованих процедур щодо удосконалення профорієнтації та трудової адаптації в умовах нестабільності	Недостатньо дієве використання соціально-економічного потенціалу району і міста та, відповідно, зниження рівня продуктивності підприємства в умовах нестабільності.
Впровадження соціальних пакетів, які б передбачали пільгу і компенсації за працю поза заробітної платні	Зменшення підтримки діяльності підприємства в умовах нестабільності.
Підвищення професійної діяльності працівників на комунальному підприємстві та цільова підготовка та підвищення кваліфікації керівника комунального підприємства щодо навичок антикризового менеджменту	Зміна законодавчої та нормативно-правової бази
	Недофінансування.

Таким чином, за допомогою аналізу можливостей та загроз, виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність комунального підприємства, а потім будують матрицю. Таким чином, аналізуючи таблицю 2.5, зазначимо, що можливостей менше ніж загроз, що відповідає позиції комунального підприємства у нижній половині матриці SWOT – аналізу (див. рисунок 2.8).

Таким чином, Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради позиціонувала у поле СіЗ, оскільки сильних сторін менше ніж слабких, а загроз більше ніж можливостей. Це зумовлює використання своїх сильних сторін та можливостей, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз. Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу [84, с. 97].

<p>СіМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшити плинність кадрів за рахунок удосконалення рекрутменту персоналу та професійного навчання. 2. Регулярно надавати інформацію щодо стану підприємства та його можливостей. 3. Виробити стратегію діяльності підприємства в тому числі і систем и управління людськими ресурсами в умовах кризи та нестабільності. 4. Залучити персонал до вироблення загальних рішень, колегіально приймати найбільш популярні рішення а також по готовності до дій в нових умовах. 	<p>СлМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищити рівень заробітної плати. 2. Запровадити інноваційні методи ведення кадрової політики в умовах нестабільності на комунальному підприємстві. 3. Розробити мотиваційні механізми щодо індивідуального підходу до кожного працівника стосовно його мотивації та заохочення творчої самостійності працівників, що сприятиме професійному розвитку. 4. З кожним робітником провести індивідуальну роботу для прояснення його особистих позицій і готовності до роботи в нових умовах.
<p>СіЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчити кращий міжнародний досвід у сфері управління людськими ресурсами в умовах нестабільності. 2. Впровадити соціальний пакет. 3. Провести заходи щодо приведення структури підприємства у відповідність до нових вимог (організаційно-штатні заходи). 4. Категоризувати персонал, тобто виділити групи по відношенню до інтересів підприємства, а також по готовності до дій в нових умовах. 	<p>СлЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Упровадити інноваційні та інформаційно-комунікаційні технології антикризового менеджменту в управлінську діяльність. 2. Розробити план професійної підготовки працівників. 3. Посилити систему контролю над діяльністю співробітників. 4. Показати кожному робітнику можливості і перспективи, які особисто для нього відкриває криза.

Рисунок 2.8. SWOT - матриця управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах нестабільності

Отже, SWOT-аналіз Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради показав, що сума можливостей нижче сум загроз, а слабкі позиції Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради переважають над сильними позиціями. Таким чином, Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради позиціонувала у поле СіЗ і це означає, що керівництво адміністрації повинне передбачити стратегію використання сильних сторін з метою пом'якшення (усунення) загроз.

З наведеного можна винести головні ідеї. Це - створити таке комунальне підприємство, де керівний склад втілює власні ідеї, навчає працівників мислити краще, творчо та забезпечує сприятливі умови для впровадження нових ідей і розробляє відповідні механізми. Таким чином, на основі проведеного SWOT - аналізу сформульовано Бачення діяльності Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Бачення - це узагальнене відображення ціннісних орієнтирів та оптимістичних очікувань [77, с.53]. Формування Бачення дозволяє досягти спільних поглядів щодо бажаного розвитку, з урахуванням існуючого стану, ресурсних можливостей та обмежень. Для досягнення успіху Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради повинна мати бачення свого майбутнього та плани, які поступово забезпечують досягнення. Зробити це дозволяє тільки стратегічне планування. Крім того, ігнорування останнього, орієнтація на поточні інтереси, визначення лише короткострокових цілей і завдань спричиняє ряд негативних явищ. Тому з розглянутих складових організаційного планування найбільш пильної уваги, заслуговує розробка стратегії і дій з її реалізації, тобто стратегічного планування. Також, можна стверджувати, що одним із основних мотивів у діяльності працівників є мотив самоствердження. Почуття власної гідності, намагання самоствердитись у суспільстві, почуття власної значущості

стимулює працівників до активнішої діяльності, а це в свою чергу підвищує ефективність діяльності всього підприємства.

Висновки до другого розділу

1. Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради надає послуги з утримання, благоустрою та озеленення місць загального користування та внутрішньо квартальних територій, скверів, майданчиків відпочинку та дитячих майданчиків, виконує поточні та капітальні ремонти поливпроводів.

Організаційно-управлінська структура управління Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради побудована за лінійно-функціональною структурою управління. До переваг даної організаційної структури управління можна віднести: єдність розпорядництва, простоту та чіткість підпорядкування; повну відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів; оперативність у прийнятті рішень; погодженість дій виконавців; одержання нижчими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань. Як недоліки цього найпростішого виду структур управління можна назвати: велике інформаційне перевантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів з підлеглими, вищими і суміжними ланками; високі вимоги до керівника, який має бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє великими різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлеглі йому працівники; структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань; структура не гнучка і не дає змоги вирішувати завдання, обумовлені умовами функціонування, які постійно змінюються.

2. Проаналізувавши проблеми діяльності Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, зазначимо, що вони залежить

як від внутрішнього, так і від зовнішнього середовища. Для ефективного здійснення своєї господарської діяльності Комунальному підприємству «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради доцільно та необхідно втілювати політику антикризового менеджменту стосовно удосконалення системи управління людськими ресурсами в умовах нестабільності.

3. Провівши діагностику діяльності Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради за допомогою методики SWOT - аналізу варто зазначити, що персонал Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради на сучасному етапі розвитку економічних відносин характеризується переважно низьким рівнем використання трудового потенціалу. Дана ситуація викликана саме кризою та нестабільністю, а це завжди стрес для людей, які її переживають. В першу чергу, це страх втратити роботу, звичайний рівень життя хвилювання за сім'ю, близьких, тривоги за майбутнє. Не дивлячись на те що страх є потужним мотивом, який змушує більшість людей докладати значні зусилля для того, щоб не втратити роботу, все таки дуже велика його деструктивна роль. Тобто ефективну і результативну діяльність на тривогах не збудуєш. Більш того, у значної частини людей страх різко знижує інтелектуальні та фізичні можливості, результативність і продуктивність діяльності, підштовхує до депресії. Отже потрібні мотиви і, в першу чергу:

- впевненість людини в тому, що саме він тримає свою долю і благополуччя у своїх руках;
- впевненість у підприємстві, в тому, що колектив підприємства здатний вирішити ситуацію, що підприємство турбується про своїх співробітників;
- впевненість у своїх керівниках, в тому, що вони розуміють, що і як необхідно робити, і здатні реалізувати свої плани.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ ШЛЯХИ І НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ НЕВИЗАЧЕНОСТІ

3.1 Основні напрями удосконалення управління людськими ресурсами в умовах невизначеності

Управління людськими ресурсами - це не тільки адміністрування кадрової служби, але більш широкий обсяг діяльності керівників підприємства. Вона включає в себе усі функції, пов'язані з: плануванням; залученням; відбором; соціалізацією; професійним розвитком; оцінюванням показників діяльності; оплатою праці; мотивацією; підтримкою робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів.

Для одержання від працівників повної самовіддачі, для забезпечення успіху підприємства, необхідно надавати їм можливості успішного просування по службі. Концепція удосконалення управління людськими ресурсами в умовах невизначеності повинна здійснювати наголос на планування і розвиток кар'єри, сприяти щоб працівники ставили перед собою реальні цілі і досягали їх. Виходячи з цього планування людських ресурсів на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради складається з декількох етапів: використання процедур рекрутування та добір претендентів на вакантні посади. В основі всіх зусиль підприємства щодо залучення ефективної робочої сили необхідно покласти модель збігу, відповідно до якої підприємство і майбутній працівник прагнуть узгодити свої вимоги, інтереси та цінності. Підприємство пропонує «стимули», а кандидат на посаду – «вклад» у його діяльність. Під «стимулами» розуміють

рівень заробітної плати, різні пільги, престижність роботи, можливість подальшого навчання та підвищення кваліфікації. Під «вкладом» мається на увазі наявність у претендента певних якостей (здібностей, освіти, досвіду, креативності), необхідних для прийняття на вакантну посаду [67, с.129].

При плануванні людських ресурсів на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради і очікуваної відповідності кандидатів на вакантні посади, потрібно відповісти на два головних запитання: 1) як зміниться діяльність і які технології будуть впроваджені в найближчі 10 років? 2) яка плинність кадрів на підприємстві і чи можливе її зниження?

Відповідь на перше запитання дають основоположна та конкурентна стратегії підприємства. Згідно із стратегічним планом розвитку комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради на 2020-2025 рр., перша з них визначена як стабілізація, а друга - як фокусування. Отже, комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради не матиме потреби в значному припливі робочої сили. Водночас планована часткова диверсифікація його діяльності за рахунок розширення потужностей викличе необхідність додаткового наймання на роботу спеціалістів та робітників. Для того щоб підтримувати таку тенденцію необхідно створити сприятливий клімат для професійного і кар'єрного зростання працівників. Всі нинішні топ-менеджери підприємства починали свій трудовий шлях на нижчих управлінських посадах і це є гарним «стимулом» для інших працівників, так як є наочним прикладом можливості кар'єрного росту

Наступним етапом є рекрутування робочої сили, в процесі якого визначаються характеристики якостей кандидатів [59, с.214]. На підприємстві переважно практикується так зване внутрішнє рекрутування, тобто політика просування зсередини на вищі посади. Її суть у тому, що людина, починаючи з нижчих щаблів, поступово просувається вгору

службовими сходами, і у неї більше шансів зайняти вакантну посаду, ніж у претендента з сторони. Разом з тим практика внутрішнього рекрутування зовсім не є ідеальною, так як часто свіжий погляд зі сторони може виявити вузькі місця і резерви поліпшення роботи підприємства. Тут, на мою думку, необхідно виробити компроміс у співвідношенні просування по кар'єрній драбині своїх працівників і прийомом фахівців зі сторони.

Для підвищення ефективності рекрутування необхідно ввести процедуру попереднього ознайомлення кандидата з посадовими обов'язками. Цей процес допомагає забезпеченню збігу очікувань претендента і підприємства, оскільки адміністрація намагається надати у розпорядження претендента на посаду і позитивну, і негативну інформацію про майбутню роботу. Крім того, це дає людині можливість самій правильно оцінити, якою мірою вона здатна відповідати вимогам підприємства. І нарешті, дана процедура є превентивним заходом щодо запобігання подальшим непорозумінням між керівництвом і найманим працівником, а також знижує плинність кадрів.

Наступним етапом залучення ефективних людських ресурсів є добір. Для оцінки кваліфікації кандидата застосовується найпоширеніший у практиці кадрових служб світу метод - вивчення даних того, хто влаштовується на роботу, з його анкети і трудової книжки [51, с.33]. Як правило, вони дають досить чітке уявлення про його освіту, досвід роботи та ще ряд характеристик. Вважається, що при можливості мають використовуватися й інші джерела інформації. Для більш ефективного добору необхідно більше уваги приділяти особистій думці про кандидата на посаду компетентних спеціалістів, які працюють як на підприємстві, так і поза ним.

Доповнюючим етапом процесу прийняття на роботу є співбесіда. До її позитивних якостей належить те, що кандидат і підприємство можуть отримати інформацію одне про одного, як то кажуть, з перших рук, а до негативних - те, що співбесіда зводиться до обговорення питань, які не мають

відношення до передбачуваної роботи, і допускає можливість прийняття рішень на основі особистих уподобань представника підприємства.

Інспектору по кадрам на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради необхідно розробити багатоплановий підхід до оцінки якостей кандидата. Зокрема, доцільно було б використовувати тести у вигляді ситуаційних завдань і впровадження «програвання» протягом декількох днів типових ситуацій менеджерської практики (розгляд вхідних документів, які допомагають приймати рішення, спілкування з колегами і т. ін.). Потім експерти складають остаточну думку про професійну підготовку кандидата.

Щодо планування професійного розвитку людських ресурсів, то на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради» необхідно спрямувати на просування кадрів, їхню перепідготовку й навчання, підвищення кваліфікації, кадровий резерв, регулювання кар'єри. Значення навчання й перепідготовки кадрів на підприємствах широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Головними з них для комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- нестача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка працівників до заняття більш високої посади;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників;
- поява нових працівників [85, с. 87].

Також, необхідно зазначити, що при плануванні людських ресурсів важливим аспектом є просування по кар'єрі, а вона включає в себе

отримання спеціальних навичок та вмінь. Тобто на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради повинні існувати спеціальні критерії вмінь та навичок персоналу. Це потрібно для того щоб робітники знали що вони повинні знати і вміти щоб займати свою посаду або для того щоб просуватись по кар'єрній драбині.

Таким чином, для того щоб отримати чи працювати на якійсь конкретній посаді працівникам потрібно оволодіти та розвивати певні вміння та навички. Керівник служби по управлінню людських ресурсів обов'язково повинен оцінювати результати навчання, використовуючи кількісну шкалу для оцінки по ряду питань: наскільки сподобався учням зміст навчального курсу, чи була програма цікавою. Пріоритетними якісними показниками є професіоналізм, комунікації, технічні навички. Якщо розглядати професійне утворення як систему, то в ній необхідно виділити два етапи.

Перший – власне професійна підготовка.

Другий – наступні зусилля, що починаються для поглиблення, розширення й доповнення раніше придбаної кваліфікації [76, с.97].

Види професійної підготовки дуже різноманітні. Типовими є: спрямована передача досвіду, планомірна й систематична зміна робочого місця, що часто пов'язано з виконанням задач керівництва, проведення дискусій по актуальних трудових питаннях та ін., тобто організована форма підвищення кваліфікації. Поряд із нею велике значення має неорганізована чи самостійна форма, коли необхідні знання одержують із спеціальних журналів, лекцій, засідань, семінарів, бесід, дискусій по обміні досвідом, відвідувань виставок та ін.

Підготовка кадрів зводиться до розвитку навичок і умінь, необхідних робітникам для ефективного виконання своїх обов'язків. На практиці комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради не має систематичних програм до просування по службі. Для успішної підготовки кадрів, як і для навчання взагалі, необхідні ретельний аналіз і

планування. Підготовка кадрів в основному ведеться для того, щоб керівники опанували уміннями й навичками, що вимагаються для реалізації цілей підприємства. Іншим розумінням, невіддільним від попереднього, є необхідність задоволення потреб більш високого рівня: професійного росту, успіху, іспиту своїх сил [83].

Також, під час планування потреб у загальній та професійній підготовці керівництву комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради слід враховувати зміни, викликані характером процесів, застосовуваних на підприємстві, етапами підвищення кваліфікації всіх працівників та культури комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Це дозволить у майбутньому забезпечити працівників знаннями та уміннями, які, разом із досвідом, підвищуватимуть їхню компетентність.

У процесі загальної та професійної підготовки керівництву комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради слід підкреслювати важливість задоволення вимог, потреб та очікувань замовників та інших зацікавлених сторін. Ця підготовка передбачає також усвідомлення наслідків невиконання вимог для даного підприємства та його працівників. Для досягнення цілей керівництву і підвищенню кваліфікації його працівників, під час планування загальної та професійної підготовки, на мою думку, слід враховувати:

- досвід працівників;
- передбачувані та наявні знання;
- уміння бути лідером і управляти;
- засоби планування та поліпшення;
- уміння працювати в колективі;
- здатність вирішувати проблеми;
- комунікабельність;
- культуру і поведінку в суспільстві;

- знання ринків і потреб та очікувань замовників та інших зацікавлених сторін;

- творчі та новаторські здібності [12].

Для сприяння залученню працівників загальна та професійна підготовка на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради має охоплювати також:

- бачення майбутнього підприємства;
- політику та цілі підприємства;
- організаційні зміни та розвиток підприємства;
- переваги, забезпечувані творчою та новаторською діяльністю;
- вплив діяльності підприємства на суспільство;
- програми інтегрування нових працівників;
- програми періодичного підвищення кваліфікації персоналу, який вже проходив підготовку.

Плани підготовки повинні враховувати цілі, програми і методи, необхідні ресурси, визначення необхідної внутрішньої підтримки, оцінювання з погляду підвищення компетентності працівників, вимірювання результативності підготовки і її вплив на підприємство. Здійснену загальну та професійну підготовку оцінюють з погляду очікувань та впливу на результативність та ефективність діяльності підприємства для поліпшення подальших планів підготовки. Керівництву комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради доцільно замовляти спеціалізовані тренінги для персоналу [5, с. 78].

Таким чином, зазначимо, що вдосконалення рівня професійної компетентності персоналу на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради полягає, по-перше, в побудові організаційної структури, що займається вивченням ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу та умов розвитку кар'єри на підприємстві консультуваннями з питань підвищення професійного рівня, корегуванням кар'єрних переміщень

відповідно до інтересів підприємства; по-друге, в підготовці умов для реалізації організаційної структури, а саме: розподілу задач, прав і відповідальності в системі управління кар'єрою, горизонтального і вертикального ув'язування їх через посадові зв'язки та систему інформаційного й методичного забезпечення [57, с. 87].

Формування індивідуальної кар'єрної стратегії працівника на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради має передбачати наступні етапи.

Перший етап – формулювання кар'єрної місії, тобто вираження бачення працівником змісту і необхідності розвитку кар'єри, її основної мети. Як правило, саме під час формулювання кар'єрної місії працівник визначається з напрямком розвитку кар'єри (горизонтальний, вертикальний чи доцентровий) і мотиваційним «ядром» кар'єрних спрямувань.

Другий етап полягає у визначенні кар'єрної позиції, тобто у виявленні тих знань, умінь і навичок, які можуть бути корисні для підприємства та менеджера, вимоги до яких більшою мірою відповідають знанням, умінням і навичкам менеджера підприємства.

Третій етап передбачений для тих працівників, які схильні до вертикального кар'єрного зростання. На цьому етапі вони аналізують конкурентів, тобто тих, хто претендує на ту ж саму посаду, і свої можливості випередити їх [69, с. 112].

Четвертий етап найбільш відповідальний як для підприємства, так і для працівників підприємства. На цьому етапі вони проходять систему співбесід і атестації, мета яких виявити їх можливість відповідати вимогам обійманих посад з точки зору підприємства. За результатами співбесід і атестацій працівникам присуджуються коефіцієнти, або «рівні» тобто оцінка їх знань, умінь і навичок за десятибальною шкалою. На основі коефіцієнта підвищується або зменшується заробітна плата, зростають або зменшуються повноваження. Порівняння самооцінки з оцінкою підприємства стають базою

для формування стратегічного плану розвитку кар'єри, який може полягати в підвищенні рівня або його зменшенні, зміні посади чи підприємства. Головним завданням підприємства на цьому етапі є не втрачати зворотній зв'язок з працівниками і корегувати його дії.

Таким чином, підводячи підсумок даного підрозділу, зазначимо, що навчання професіонала, що працює на підприємстві, важливе в першу чергу безпосередньо для комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Для успішного функціонування даного підприємства необхідно, щоб його керівництво здійснювало діяльність в двох основних напрямках – зовнішня адаптація і внутрішня інтеграція.

Всі методи і форми роботи з персоналом на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради повинні бути спрямовані на досягнення основної мети. Інакше кажучи, управління людськими ресурсами буде ефективне настільки, наскільки успішно співробітники використовують свій потенціал для досягнення завдань, які стоять перед підприємством. В ідеалі управління людськими ресурсами повністю здійснюється керівником. Однак в реальному житті практично кожне підприємство потребує внутрішньої структури, яка займається виключно цим питанням.

Таким чином, розвиток ринку і пов'язаний з цим, процес формування нових економічних відносин, обумовили появу нових теоретичних уявлень щодо управління людськими ресурсами, критичне переосмислення цієї проблеми, і потребують вироблення адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення завдань з управління людськими ресурсами. Успіх приходить саме на те підприємство, де існують взаєморозуміння та взаємоповага між керівництвом та персоналом, де дисципліна не переходить у деспотизм, де люди вміють знаходити компроміс у складних ситуаціях, високий професіоналізм поєднується із результативністю праці, а при виникненні нестандартної ситуації всі сили направляють на врегулювання конфлікту.

3.2. Обґрунтування напрямів удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

Одним із напрямків удосконалення управління людськими ресурсами є підготовка і перепідготовка кадрів. В Україні вона здійснюється за допомогою системи державних і недержавних навчальних закладів. Форми підготовки здійснюються в спеціалізованих професійно-технічних училищах, а також безпосередньо на підприємствах шляхом індивідуального і бригадного навчання. З метою оволодіння суміжними спеціальностями за необхідності організовуються курси, які одночасно забезпечують і підвищення кваліфікації [40, с.125].

Підготовку спеціалістів середньої і вищої кваліфікації здійснюють навчальні заклади різних рівнів (коледжі, інститути, університети, академії). Поступово входить в практику підготовка кадрів на основі укладених між навчальними закладами і підприємствами та організаціями за рахунок їх власних коштів договорів.

Для планування управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради й підвищення їхньої кваліфікації розробляється баланс кваліфікованих кадрів за професіями і спеціальностями приблизно за схемою яка наведена на рисунку 3.1. За допомогою проведеного аналізу в п.3.1 даної кваліфікаційної магістерської роботи отримано висновок, що функція управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради реалізується не в повному обсязі, що свідчить про недостатнє впровадження концепції управління людськими ресурсами та неповне розкриття потенціалу співробітників з метою досягнення цілей комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради.



Рисунок 3.1. Методи визначення та показники рівня продуктивності праці

Зважаючи на специфіку діяльності комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради та на те що сьогодні не вистачає кваліфікованих працівників аграрного сектору, керівнику комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради варто більше уваги приділяти розвитку, професійному навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Всі професії, пов'язані з рослинництвом, можна розділити на виробничий і управлінсько-допоміжний персонал. Як не важко здогадатися, виробничий персонал - це ті люди, які безпосередньо займаються виробництвом продукції або обслуговуванням виробничих процесів. До управлінсько-допоміжного персоналу відносяться всі ті, хто

займаються загальним керівництвом підприємством і іншими невиробничими завданнями.

Таким чином, найважливішим чинником ефективної роботи працівників на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради є своєчасна і високоякісна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє широкому діапазону їх практичних знань, практичних умінь і навиків. Між кваліфікацією працівника і ефективністю його праці існує пряма залежність: зростання кваліфікації на один розряд приводить, за даними О.Грішної, О. Шпирко до 0,034% зростання продуктивності [29, с. 8]. При цьому необхідно використовувати людські ресурси відповідно до їх професії і кваліфікації, управляти профорієнтацією і створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, що відображає характер і рівень взаємин між працівниками.

Підвищення потенціалу кадрів комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради потребує додаткових витрат на робочу силу, які в майбутньому компенсуються ростом продуктивності праці і зниженням витрат виробництва, що у свою чергу дає можливість до 10%-15% фонду робочого часу витратити на підготовку і перепідготовку працівників. Розробка та використання програм з навчання та розвитку людських ресурсів доцільна лише у випадку їх економічної обґрунтованості. А саме, у випадку коли витрати на навчання персоналу не перевищують отриманого ефекту.

Для того, щоб виміряти ефект навчання на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради необхідно перш за все визначити критерії ефективності, та як наслідок процедури оцінки ефекту від навчання. Якщо, вести мову не про суб'єктивну оцінку результатів навчання, а про числовий ефект від навчання то його можна виміряти у відповідності до критеріїв поділу персоналу на групи.

Згідно з Державним класифікатором професій (класифікатор професій

ДК 003-95) персонал поділяється на п'ять категорій: керівники; професіонали; фахівці; технічні службовці; робітники [41].

Перша категорія працівників комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради - керівники, які здійснюють функції загального управління. Умовно їх поділяють на три рівні: вищий (організація в цілому) – директор, заступники; середній (основні структурні підрозділи) - начальники відділів, тощо; і первинний (керівники безпосередніх виконавців) - начальники лабораторій, тощо. До керівників належать також головні спеціалісти (головний інженер, головний технолог, головний бухгалтер та ін.), а також заступники всіх названих працівників. Навчання цієї групи фахівців найбільш затратне та найменше піддається оцінці [56, с.112].

Друга категорія – професіонали, які вирішують питання, що стосуються створення і впровадження у виробництво нових знань у формі теоретичних та прикладних розробок, а також розробляють варіанти вирішення окремих виробничих і управлінських проблем, остаточне розв'язання яких входить до компетенції керівників. На підприємстві це передусім агрономи, економісти, юристи та ін. Підготовка професіонала потребує відповідної вищої освіти III-IV рівня (кваліфікація: спеціаліст, магістр), а на окремих роботах - і наукового ступеня (кандидата, доктора відповідних наук) або вченого звання (старшого наукового співробітника, доцента, професора). З ідеологічних міркувань у радянські часи штучно принижувалася роль високоосвічених спеціалістів та інтелігенції взагалі, проте реально саме їхні знання та вміння в сучасних умовах стають рушійною силою прогресу суспільства в цілому і кожного окремого підприємства зокрема [72, с.345].

Третя категорія – фахівці. Професійні завдання фахівців полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук (бухгалтери, касири-експерти, техніки на виробництві, фахівці в галузі обчислювальної техніки, інспектори

з кадрів). Робота фахівців також пов'язана з аналізом та обробкою інформації і потребує кваліфікації молодшого спеціаліста, бакалавра, а на деяких роботах - і спеціаліста.

Наступна категорія – технічний персонал, який здійснює підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування, виконуючи при цьому чітко регламентовану суто технічну роботу [73]. Злагоджена робота технічних службовців вивільнює робочий час спеціалістів та керівників від простої, але необхідної роботи, сприяючи повнішому використанню кваліфікаційного потенціалу персоналу. Ефективність навчання другої, третьої та четвертої категорії працівників може бути виміряна приростом кількості укладених контрактів на виконання робіт/

Остання категорія працівників – робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності [42, с.57]. Для розрахунку трудомісткості виробництва, організації оплати праці тощо заведено розрізняти основних та допоміжних робітників. Основні робітники безпосередньо беруть участь у технологічних процесах: змінюють форму, структуру, характеристики предмета праці, його розташування тощо. У результаті створюються матеріальні продукти чи послуги. Допоміжні робітники, ефект від їхнього навчання проявляється одразу у вигляді збільшення продуктивності праці. Також в рослинництві досить поширена практика використання тимчасових або сезонних працівників, які на певних виробничих етапах можуть становити значну частину трудового ресурсу підприємства. На сезонні роботи (зазвичай це збирання врожаю, висадження рослин у теплицях і т.д.) наймають некваліфікований персонал, тому сільськогосподарської професії як такої у них немає. Зовсім інша справа - постійні робочі, які числяться в штаті підприємства весь рік і мають певну кваліфікацію, що дозволяє їм виконувати більш складні і відповідальні види робіт. Сюди відносяться всі основні професії рослинництва - агрономи, трактористи, комбайнери і т.д.

Структура трудових людських ресурсів підприємства дуже сильно

залежить від різних факторів (спеціалізації і розмірів господарства, кліматичних умов, в яких ведеться діяльність, технологічного рівня підприємства і т.д.) Проте, при грубих розрахунках можна сказати, що виробничий персонал в рослинницьких господарствах становить близько 85% , з яких на постійних робочих доводиться 75%.

Таким чином, зазначим, що з урахування того що на підприємстві працюють постійні робочі, то керівництву комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради доцільно відноситися до витрат на навчання персоналу, як до інвестицій. У цьому випадку логічним є питання повернення інвестицій в навчання. Адже, якщо направляти кошти в розвиток персоналу, то і результат повинен бути вимірним. В даному випадку використаємо оцінку ефективності навчальної програми, яка є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації.

Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Це відображається в прагненні багатьох підприємств одержати від професійного навчання персоналу додатковий прибуток. Практика показує, що менше число кваліфікованих, професійних високооплачуваних співробітників принесе більше користі, ніж значна кількість менш кваліфікованих і менш оплачуваних працівників. Організація виграє на професіоналізмі, керованості, витратах на розвиток [5, с.15] .

Необхідність побудови системи виміру ефективності HR-проектів очевидна. Потрібно не оптимізувати витрати на персонал, а для досягнення підприємством бізнес-цілей ефективно інвестувати в нього. Інвестувати в мотивацію, навчання, розвиток співробітників, що неодмінно дозволить отримати довготермінову економічну окупність у майбутньому [9, с.39].

Економічна ефективність професійного навчання розраховується як

відношення отриманого економічного ефекту до розміру витрат. Економічні результати від впровадження заходів з професійного навчання персоналу в організації визначаються наступним комплексом показників:

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг внаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;
- збільшення обсягів прибутку;
- рівень продуктивності праці;
- якість виробленої продукції або наданих послуг;
- зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу;
- зменшення втрат внаслідок відсіву працівників із навчальних закладів, направлених на навчання;
- ефект від впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою, і т.д. [71, с.31].

Для визначення економічної ефективності професійного навчання персоналу на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради застосовується метод контрольної групи чи метод, що ґрунтується на зіставленні значення конкретних показників трудової діяльності працівників за попередній та наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди.

У світі існує кілька моделей виміру ефективності інвестицій у персонал. Класична методика визначення результативності навчання, розроблена в 1975 р. модель Дональда Кірпатріка [16, с . 67]. Її ціль – підрахувати, як змінилися показники роботи підприємства завдяки проведеному навчанню, продемонструвати, чи принесли інвестиції в підготовку кадрів необхідну віддачу [30, с.97]. Джек Філіпс модифікував те, що зробив Д.Киркпатрік. До базових чотирьох рівнів (реакція, навчання, спонукка і результат) додано ще –

заплановану дію і реакцію. І зроблено зміну усередині існуючої моделі.

Таким чином, для оцінки інвестицій у навчання використовується методика ROI, розроблена Джеком Філіпсом. Дана методика дозволяє перевести результати в матеріальний еквівалент, а потім підставити отриману суму в формулу відношення прибутку до витрат [57, с.123].

$$ROI = \frac{\Delta D - V_{\text{навч.}}}{V_{\text{навч.}}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де, ROI (return on investment) – коефіцієнт ефективності навчання;

ΔD – приріст доходу, принесений підрозділом, що навчався;

$V_{\text{навч.}}$ – витрати на навчання.

За допомогою даного коефіцієнта можна довести:

- що збільшення продуктивності фірми напряму залежить від навчання робітників;
- оцінити програму навчання як бізнес-інструмент;
- виправити витрати на навчання;
- вдосконалити програму навчання;
- використовувати отриману інформацію при виборі методів навчання.

Для визначення економічної ефективності підвищення кваліфікації проведемо оцінку інвестицій у навчання для категорії працівника комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Ефект від навчання одного робітника, тобто збільшення продуктивності на 0,034%, проявляється одразу у вигляді збільшення продуктивності праці, підвищення якості виконуваних робіт. Отже, розглянемо чи варто вкладати інвестиції в навчання персоналу. 15-17 грудня 2021р. одного робітника комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради буде направлено до технологічного центру КУН на базі НУБІП, де буде проведено тренінг. Мета тренінгу розглянути технологічні особливості

обприскування, правильний вибір обприскувача, підбір форсунок, засобів захисту рослин. Навчання відбуватиметься за участі представників компаній Lechler та Bayer.

Інвестиції у навчання 1-го працівника складатиме 1200,00 грн., чистий прибуток комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради за місяць складає 40 тис.грн. Для визначення економічної ефективності навчання робітника необхідно знайти чистий прибуток, при цьому коефіцієнт дисконтування можна використовувати 15 % [58, с. 9], вкладення з метою економії поточних витрат складає саме таку норму (див.табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Дані для розрахунку ЧДД

Період, місяць	Інвестиції в навчання, грн.	Коефіцієнт дисконтування	Чистий прибуток від навчання, грн.
1	2	3	4
0	1200,00		-1200,00
1	40 тис.*0,034%=1,36	$\frac{1}{(1 + \frac{1}{12}) * 0,15} = 6,16$	837,76
2	40 тис.*0,034%=1,36	$\frac{1}{(1 + \frac{2}{12}) * 0,15} = 5,56$	756,16
3	40 тис.*0,034%=1,36	$\frac{1}{(1 + \frac{3}{12}) * 0,15} = 5,27$	716,72
4	40 тис.*0,034%=1,36	$\frac{1}{(1 + \frac{4}{12}) * 0,15} = 5$	680,00
Сума ЧДД			1790,64 грн.

Коефіцієнт ефективності навчання для підприємства матиме наступне значення:

$$ROI = \frac{1790,64 - 1200}{1200} \times 100\% = 0,49\%$$

Розрахункові значення коефіцієнта ефективності навчання порівнюємо з нормативним коефіцієнтом, що встановлюється централізовано за певний період (його тривалість зазвичай дорівнює горизонту прогнозування) 0,20. Проект доцільний (ефективний) за умов, коли коефіцієнт ефективності навчання \geq нормативного коефіцієнту. В нашому випадку $0,49 \geq 0,20$, таким чином, запропоноване інвестування є ефективним і заслуговує впровадження в дію.

Наступне, що потрібно розрахувати це період часу, протягом якого початкові вкладення та інші витрати пов'язані із реалізацією інвестиційного проекту, покриваються сумарним результатами його здійснення.

Формула для розрахунку періоду окупності має вигляд:

$$PP = \frac{IO}{\sum CFt \div n}, \quad (3.2)$$

де, PP – період окупності, роки; IO – початкові інвестиції;

$\sum CFt$ - величина грошового надходження від реалізації інвестиційного проекту наростаючою сумою; n – кількість періодів.

Розрахуємо період окупності для підприємства:

$$PP = \frac{1200}{(1790,64/4)} \approx 2,7 \text{ місяців}$$

Виходячи із розрахунків бачимо, що цей проект є економічно вигідним. Його треба застосовувати на практиці, так як період його окупності проявиться приблизно вже через 2,7 місяців.

Ефективність інвестицій характеризує відносний показник – індекс доходності. Який визначається відношенням суми грошового потоку, приведеної до теперішньої вартості, до суми інвестиційних проектів.

Розрахунок індексу доходності здійснюється по формулі:

$$ID = \frac{DP}{IC}, \quad (3.3)$$

де, ID - індекс доходності по інвестиційному проекту;

DP – сума чистого грошового потоку в теперішній вартості;

IC – сума інвестиційних засобів, що направляються на реалізацію інвестиційного проекту.

Індекс доходності для комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради матиме наступне значення:

$$ID = \frac{1790,64}{1200} = 1,5$$

Якщо значення індексу доходності менше одиниці або дорівнює їй, проект повинен бути відхилений в зв'язку з тим, що він не принесе додаткового доходу інвестору. Іншими словами, до реалізації можуть бути прийняті інвестиційні проекти тільки із значенням показника індексу доходності вище одиниці. Таким чином, можна зробити висновок, про те, що професійне навчання має бути реалізоване на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради як інвестиції в людські ресурси, які дозволять збільшити професійний рівень персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства.

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради

На основі вивчення стану управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради можна зробити висновок, що в цілому система управління людськими ресурсами відповідає сучасним економічним і соціальним умовам і дозволяє реалізувати стратегічні завдання підприємства. Однак можна внести ряд пропозицій щодо поліпшення управління людськими ресурсами, які дозволяють досягти більше позитивних результатів. Так, на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради потрібно розробити програму розвитку кар'єри. Вона повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування.

Програма розвитку кар'єри відображає такі моменти:

-способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);

-стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;

-способи ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;

-шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);

-організацію ефективної системи підвищення кваліфікації;

-можливі напрямки ротації;

-форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих [59, с.231].

Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей

розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо - у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3-5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається керівникам. За підбір та розміщення кадрів на підприємстві несуть відповідальність його керівник та кадровий відділ. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрового відділу по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, в обов'язок керівника комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради також входить піклування про розширення компетенції відділу, удосконалення їх роботи, підвищення кваліфікації кадрових працівників [62, с. 149].

Відбір кадрів є складовою частиною процесу прийняття на роботу працівників. Тому для ефективного функціонування комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради необхідно дотримуватись етапів відбору персоналу. Етапи самого процесу відбору персоналу можна зобразити у вигляді наступної схеми (рис. 3. 2) [6, с.21].

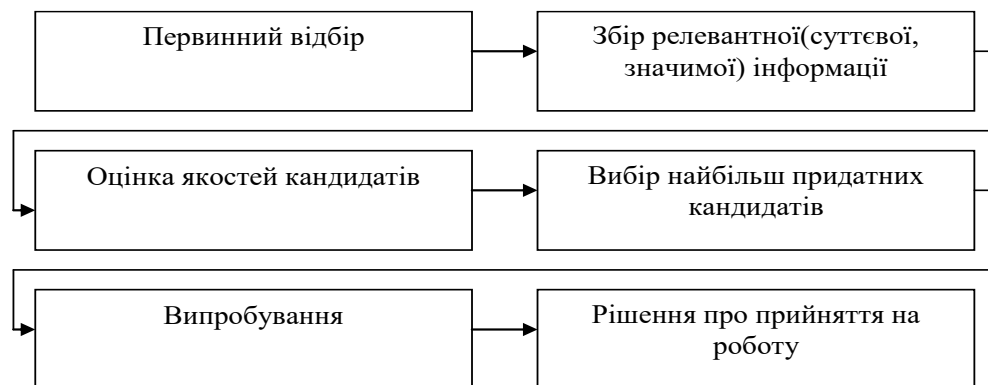


Рисунок 3.2. Етапи процесу відбору персоналу

Отже, для удосконалення роботи з найму, оцінки, відбору та прийняття персоналу і уникненню помилок, прийнято керуватися принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних, яких у природі не існує, а найбільш придатних для даної посади кандидатів;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, які до нього пред'являються: освіта, стаж, досвід, а в ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан;

- сучасному виробництву потрібні високоосвічені працівники. При цьому слід врахувати, що на момент закінчення вузу працівник уже буде відставати від реальних умов життя на 5-6 років, а через 10 років одержані знання й кваліфікація повністю застаріють, тому їх необхідно постійно поновлювати. При цьому слід враховувати, що здатність до навчання зростає до 25 років. У цей час людина сприймає найкраще соціальний і професійний досвід. Потім це сприйняття починає знижуватися приблизно на 1 % в рік. Наприклад, якщо здатність до логічного мислення у віці 20 років прийняти за 1, то в 30 років вона складе 0,96, в 40 років - 0,87, в 50 років — 0,8, в 60 років-0,75 [58, с.10].

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління людськими ресурсами і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій на підприємстві, не було декларовано лише на папері, необхідна визначена структура служби управління людськими ресурсами. Добрі результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління людськими ресурсами поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності,

пов'язаними з управлінням людськими ресурсами, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту [32, с.76]. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

Залишається ще проблема виявлення співробітників з високим потенціалом росту й організація своєчасного розвитку в них цього потенціалу, просування співробітників, планування їхньої кар'єри в інтересах всього підприємства, щоб на найбільш важливі, ключові для успіху підприємства посади не прийшли випадкові люди. Таким чином, оцінка людських ресурсів поширюється і на оцінку програм навчання і перепідготовки людських ресурсів, і на оцінку витрат самої кадрової служби і т.п. Інакше кажучи, сьогодні потрібно комплексна, всебічна оцінка людських ресурсів. І найбільш цікаві ті методики, що забезпечують таку оцінку.

Досвід закордонних фірм показує, що саме комплексний підхід до оцінки, що базується на жорстко регламентованих процедурах оцінки, на максимально об'єктивних, що не залежать від настроїв безпосередніх начальників критеріях оцінки приносить найкращі результати. Для цього була введена система управління людськими ресурсами по цілям (МВО -і від англ. management by objectives), що дозволяє погоджувати результати діяльності кожного працівника на своєму робочому місці з загальними цілями і результатами діяльності всього підприємства, погоджувати виконання працівників своїх посадових обов'язків з реалізацією потенціалу посадового росту, погоджувати рівень оплати праці кожного з намічуваними підсумками роботи для усіх за визначений період часу. Процедури МВО ретельно розроблені і широко застосовуються в більшості закордонних фірм [46, с.203].

Досвід показує, що одним з переваг комплексної оцінки людських

ресурсів є саме те, що управлінці багато часу витрачають як на проведення власне оцінки (з використанням оцінних форм, що містять об'єктивні критерії і показники оцінки), так і на заповнення відповідних документів. Без цього важко розраховувати на те, що той чи інший працівник буде оцінений так, як він того заслуговує, що оцінка (а згодом і атестація людських ресурсів) не перетворяться в порожню формальність. Приходиться вибирати, чи всерйоз займатися оцінкою людських ресурсів, чи вести кадрову роботу по старинці, не обтяжуючи керівників додатковими обов'язками. Комплексна оцінка людських ресурсів, її інструментарій дозволяє зв'язати воєдино традиційні для кадрової служби функції (обліку, оформлення і ведення особистих справ і т.п.) з її повноправною участю в роботі з управління людськими ресурсами.

Є і ще один аспект проблеми оцінки. При комплексному підході в процесі оцінки кадрова служба і керівництво одержать ще і додатковий аналітичний матеріал, що дозволяє їм грамотно виробляти і приймати рішення в таких областях, як формування резерву і робота з ним керівників, планування кар'єри, спрямоване підвищення кваліфікації і тлі.

Система оцінки людських ресурсів на українських підприємствах повинна будуватися теж за принципом «від досягнутого», від наявної бази. Якщо у них немає відповідної облікової політики, немає повноцінної кадрової служби, немає відповідного комплекту документів, то не потрібна і ніяка оцінка людських ресурсів, атестація й ін. Одна з найбільш важливих проблем в організації кадрових служб - правильно визначити послідовність кроків, дій по грамотній постановці і правильному розвитку кадрової роботи і управління людськими ресурсами, чітко визначити, коли і які технології, методи і процедури їм потрібно використовувати [36, с.123].

Точність оцінки людських ресурсів, як відомо, застава надійності управлінських рішень. Оцінка людських ресурсів використовується при прийнятті багатьох кадрових рішень - добір, розміщення й атестація людських ресурсів, формування резерву кадрів на заміщення посад,

визначення напрямків розвитку (навчання) людських ресурсів, і також при скороченні штатів [35, с.53].

Велика роль при проведенні процедури оцінки людських ресурсів покладається на використовуваний метод оцінки - анкетування, тестування, експертна оцінка, групова оцінка особистості. Але проведення всіх цих процедур у варіанті «папір і олівець» стосовно до колективу більш ніж у 15 чоловік буде дуже трудомістким і займе велику частину часу, що може порушити хід запланованих кадрових заходів.

Досвід роботи західних компаній показує, що вони знайшли оптимальний варіант рішення даної проблеми. Організації, де кількість основного персоналу більш 20 чоловік, звичайно передоручають проведення процедур зв'язаних з кадровим менеджментом різним кадровим агентствам, оцінним центрам, що у свою чергу і здійснюють виконання замовлення на підбор, добір, оцінку людських ресурсів й інші консультативні послуги по організації роботи з людськими ресурсами. Закордонні організації, що займаються управлінським консультуванням з питань кадрового менеджменту, і рекрутингові агентства використовують у своїй роботі для діагностики людських ресурсів різні комп'ютерні експертні системи, вартість яких складає від 50.000 до 400.000 USD. Приміром, вартість послуг по підборі комерційного агента, менеджера середньої ланки обходиться в середньому організації-замовнику не менш чим розмір піврічного окладу фахівця що займає цю посаду [59, с.212].

Такі системи вже починають впроваджуватися і на Україні, тому керівництву необхідно врахувати даний момент.

Слід також, зазначити позитивний ефект впровадження дійової системи винагородження за працю, що теж починає приносити свої плоди вже на ранніх етапах реалізації. Основу цієї системи становить заробітна плата. На досліджуваному комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради вона базується на принципах справедливої

оплати, тобто працівникам гарантується рівність оплати праці залежно від її кількості та якості. Однак співвідношення між доходами підприємства і розміром фонду оплати праці не встановлено колективним договором підприємства. Через це втрачається суттєвий стимул поліпшення якості праці людських ресурсів, які прямо не зацікавлені в збільшенні доходів підприємства (окрім певного рівня, який дозволяє йому виплачувати заробітну плату).

Крім посадових окладів і тарифних ставок, на підприємстві при виконанні планових показників щомісяця виплачуються премії. Але цього замало. Необхідно ввести також систему доплат і надбавок. Система доплат і надбавок покликана додатково стимулювати співробітників до високопродуктивної праці, підвищення професійної майстерності, а також усунути зрівнялівку в оплаті праці. Доцільно практикувати і виплати за підсумками роботи за рік. Досягнутий рівень заробітної плати не достатньою мірою відповідає рівню споживчих цін в Україні.

Таким чином, підводячи підсумок зазначимо, що для ефективного управління людськими ресурсами на підприємстві необхідно:

- 1) Проводити моніторинг заробітної плати на аналогічних підприємствах регіону, з тим, щоб коригувати заробітну плату, зважаючи на її рівень у конкурентів. Це дасть змогу забезпечити матеріальне стимулювання на достатньому рівні.

- 2) Приділяти увагу і розробці системи нематеріального стимулювання ефективної праці, яка на підприємстві відсутня зовсім. Почати можна з подяк і створення куточка кращих працівників підприємства.

- 3) Закріпити тенденцію, по стабілізації кадрового складу. Для цього варто впровадити ряд заходів у соціальній сфері, а саме: більш послідовно вводити в життя систему пільг для сімейних працівників, працівників з дітьми, учнів. З метою підвищення кваліфікаційного рівня працівників

підприємства необхідно скласти конкретний довгостроковий план навчання персоналу.

4) Підвищення рівня впровадження в практику принципу полівалентності персоналу. Із цією метою організувати усередині фірми семінари для вивчення основ суміжних спеціальностей.

5) Періодично організовувати психологічний тренінг керівників підприємства для виявлення шляхів рішення насущних проблем організації управління підприємством.

6) Створення при необхідності спеціальних груп для рішення конкретних завдань. До таких завдань, розв'язуваним кадровими службами організації можна віднести наступні:

- оцінка ступеня відповідності характеристик працівника принципам і вимогам, пропонованих підприємством при прийомі на роботу;
- підбор, оцінка ділових якостей і розміщення персоналу;
- ведення адміністративної практики організації;
- активна взаємодія з кадровими агентствами;
- обробка масивів даних для пошуку необхідної інформації;
- підготовка звітної документації;
- аналіз проблеми кадрового складу і вироблення принципів і методів управління персоналом.

7) Організувати базу даних, у яких зберігається інформація про кадровий склад працівників. База даних постійно обновляється і містить максимально докладну, систематизовану по найрізноманітніших ознаках інформацію, обумовлену специфікою діяльності кадрового органу.

Таким чином, запропоновані заходи і рекомендації, які мають забезпечити підвищення ефективності управління людськими ресурсами з одного боку, сприяють вирішенню питань обліку кадрів, планування потреби в них, соціалізації, оцінки і т.д., а з іншого – формування кадрового складу,

який має задовольнити вимоги конкурентоспроможного рику праці в умовах нестабільності.

Виходячи з вищезазначеного, особливого значення набувають ретельна розробка методів стимулювання всіх учасників трудового процесу, диференційований підхід до трудового потенціалу при виробленні загальних для організації принципів і правил роботи з персоналом. Тому, вдосконалення має відбуватися на всіх ланках системи, адже саме такий комплексний підхід до поліпшення діючої системи управління людськими ресурсами - дозволить значно підвищити її ефективність.

Висновки до третього розділу

1. Підвищенню ефективності управління людськими ресурсами підприємства сприяє вдале керування кадрової служби кар'єрою працівників. Існують такі основні етапи управління кар'єрою: планування індивідуального професійного рівня працівників; організація придбання працівниками необхідного рівня професійної підготовки; аналіз та оцінка діяльності, результатів і способів діяльності, особистих та професійних якостей працівника, його професійного досвіду; контроль діяльності працівника, раціонального використання його професійного досвіду. Напрямки підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства включають в себе визначення вартісних характеристик персоналу, пошук резервів їх поліпшення, визначення рівня ділової активності працівників, поліпшення системи перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці. Впровадження нових систем мотивації праці сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зменшенню непродуктивних втрат робочого часу, покращенню психологічного клімату в колективах.

Також, необхідно зазначити, що реалії сьогодення потребують від працівника постійного удосконалювання теоретичних і практичних знань,

підвищення професійної майстерності, освоєння нових технологій і орієнтації праці.

2. Обґрунтувавши ефективність інвестицій в навчання працівників, доведено, що ефективність механізму розвитку персоналу виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи. Аналіз системи розвитку персоналу полягає у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного, якісного складу і розміщення кадрів, їх відносини до праці, характеру взаємин у колективі.

3. Таким чином, запропоновані заходи і рекомендації, які мають забезпечити підвищення ефективності управління людськими ресурсами з одного боку, сприяють вирішенню питань обліку кадрів, планування потреби в них, соціалізації, оцінки і т.д., а з іншого – формування кадрового складу, який має задовольнити вимоги конкурентоспроможного ринку праці.

Виходячи з вищезазначеного, особливого значення набувають ретельна розробка методів стимулювання всіх учасників трудового процесу, диференційований підхід до трудового потенціалу при виробленні загальних для підприємства принципів і правил роботи з персоналом. Тому, вдосконалення має відбуватися на всіх ланках системи, адже саме такий комплексний підхід до поліпшення діючої системи управління людськими ресурсами дозволить значно підвищити її ефективність.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, зазначимо, що у кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. Також, здійснено теоретичне обґрунтування й вирішення актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради». Це завдання полягає у розробці науково-практичного інструментарію для формування механізмів управління людськими ресурсами на основі узгодження інтересів комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради та персоналу.

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

1. Методологія удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку дає можливість зробити оцінку ефективності впровадження стратегії на підприємстві, яку здійснюють шляхом порівняння прогнозних значення показників оцінки стану підрозділів та підприємства в цілому, розрахованих при виборі стратегії, та фактичних значень цих коефіцієнтів, розрахованих після впровадження стратегії.

Також, доведено, що в умовах сьогодення суттєво змінюється роль людини у всіх сферах діяльності: у виробництві, послугах, технології, будівництві і т.д. Якщо раніше людина розглядалася як фактор, якій нічим суттєво не відрізнявся від машин і обладнання, то сьогодні вона стала головним стратегічним ресурсом, засобом в ринковій боротьбі. Що передусім пов'язано із здатністю людини до мистецтва і безперервного покращення діяльності. В зв'язку із цим все більше зростає роль науки управління людськими ресурсами. Сьогодні затрати, які стосуються персоналу,

розглядаються не як витрати, а як довгострокові інвестиції в людський капітал – головне джерело прибутку.

2. В теорії і практиці управління спостерігається докорінна зміна уявлень щодо ролі людського чинника в функціонуванні економічної системи. Таким чином, під управлінням людських ресурсів розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління людськими ресурсами з концепцією розвитку підприємства. Аналіз кадрової роботи на підприємствах України свідчить про якісні перетворення процесу управління людськими ресурсами.

3. Розглянувши зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві. Зазначимо, що на сучасному етапі світогосподарського розвитку спостерігається інтеграція різних підходів щодо управління людськими ресурсами. В Україні доцільним може бути використання: досвіду Японії; досвіду США; досвіду європейських країн.

4. Провівши аналітико-дослідницький аналіз управління людськими ресурсами в умовах нестабільності, зазначимо, що комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради надає послуги з утримання, благоустрою та озеленення місць загального користування та внутрішньо кварталних територій, скверів, майданчиків відпочинку та дитячих майданчиків, виконує поточні та капітальні ремонти поливпроводів.

Організаційно-управлінська структура управління Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради побудована за лінійно-функціональною структурою управління. До переваг даної організаційної структури управління можна віднести: єдність розпорядництва, простоту та чіткість підпорядкування; повну

відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів; оперативність у прийнятті рішень; погодженість дій виконавців; одержання нижчими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань. Як недоліки цього найпростішого виду структур управління можна назвати: велике інформаційне перевантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів з підлеглими, вищими і суміжними ланками; високі вимоги до керівника, який має бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє великими різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлеглі йому працівники; структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань; структура не гнучка і не дає змоги вирішувати завдання, обумовлені умовами функціонування, які постійно змінюються.

5. Доведено, що на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради в цілому, досить налагоджена система управління людськими ресурсами. Існуючі кадри повністю відповідають вимогам підприємства. Але, з урахуванням стратегії підприємства на майбутнє все ж таки відсутнє планування людських ресурсів на підприємстві.

6. Також, зазначимо, що провівши діагностику діяльності Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради за допомогою методики SWOT - аналізу варто зазначити, що персонал Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради на сучасному етапі розвитку економічних відносин характеризується переважно низьким рівнем використання трудового потенціалу. Дана ситуація викликана рядом причин, основними з яких, на наш погляд, є: низька внутрішня мотивація працівників, причинами якої є як недостатній рівень оплати праці; не усвідомлення вищим менеджментом підприємств значення та перспектив нарощування трудового потенціалу власного підприємства; відсутність у переважній більшості персоналу звички та мотивації постійно

самоудосконалюватися та навчатися.

7. Розглянувши основні напрями удосконалення управління людськими ресурсами в умовах невизначеності, зазначимо, що для ефективного управління людськими активами необхідно перш за все розробити кадрову політику підприємства, яка має відповідати сучасним вимогам. Кадрова політика формується керівництвом підприємства та виражається у сукупності адміністративних і моральних норм поведінки персоналу на робочому місці, від її демократичної спрямованості залежить нагромадження та розвиток людського капіталу - основного організаційного ресурсу.

На підприємстві водночас повинні бути створені:

- сприятливі умови для самовдосконалення, підвищення кваліфікаційного рівня працівників на постійній основі;
- ефективні системи відбору працівників за ознаками виявлення їх свободи вибору, волі, чесності та порядності;
- умови для ефективної співпраці колективів всередині підприємства на основі свободи творчих пошуків та перетворень, професійного вдосконалення.

На основі проведених досліджень слід структурувати етапи удосконалення управління людськими ресурсами:

- формування об'єктивної інформаційної бази щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, діагностики його реального стану;
- аналізування умов розвитку ринку та галузі, врахування рівня доступності нових ринків, рівня спеціалізації технологій, знань та вмінь персоналу;
- вивчення динаміки, тенденцій фінансового та господарського стану підприємства, вибір прийнятних варіантів розвитку підприємства, з врахуванням ринкових факторів;
- вибір сфер діяльності підприємства, які потребують змін, зокрема сфери управління людськими ресурсами;

– порівняння підприємства з конкурентами та кращими підприємствами у даній галузі; застосування концепції бенчмаркінгу для вибору найдієвіших шляхів у наборі та відборі персоналу, навчанні, професійному розвитку, плануванні кар'єри та інших напрямках розвитку персоналу;

– обґрунтування конкретних заходів розвитку персоналу, враховуючи доступні для цього фінансові ресурси підприємства, заходи для окремих категорій працівників.

8. За допомогою обґрунтування напрямів удосконалення управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради доведено ефективність запропонованих заходів щодо навчання працівників. Постійне вдосконалення своїх навичок та вмінь безпосередньо самим керівником відділу кадрів та його підлеглими зумовлено постійними змінами в економіці та трудовому законодавстві України. Тож, невід'ємним завданням управління людськими ресурсами є визначення витрат, необхідних для забезпечення підприємства робочою силою. Вкладання в людські ресурси керівництво підприємства повинно розглядати як інвестиції, що стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання в умовах невизначеності. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикриті втрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку.

9. Розроблено заходи щодо вдосконаленню управління людськими ресурсами на комунальному підприємстві «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради, які мають забезпечити підвищення ефективності управління людськими ресурсами та сприяють вирішенню питань планування потреби в них. Отже, якщо підвищити рівень заробітної плати, покращити навчання працівників, а також підвищити мотивацію праці на підприємстві, то буде можливість значно зменшити плинність кадрів та підвищити продуктивність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Бизнес стратегии для успешного менеджмента / Под ред. Каптуревского Ю.Н. СПб., 2002. 216с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. М., 2009. 344 с.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. №1. С. 138–142.
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
5. Балабанова Л. В. Управление персоналом: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
7. Баламут Г. С. Методи стратегічного аналізу діяльності підприємств. *Молодий вчений*. 2015. № 4 (19). С. 46-49.
8. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу. *HR-Portal*. 2012. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala> (дата звернення 07.11.21).
9. Білецький О.М. Управлінські аспекти маркетингу персоналу в процесі реінжинірингу. *Вчені записки університету «Крок»* (Серія «Менеджмент и маркетинг в бізнесі ХХ ст.»). Т. 2, № 18. 2008. С. 35–40.
10. Білуха М.Г. Основи наукових досліджень: Підручник для студ. екон. спец. вузів. К.: Вища школа, 1997. 271 с.

11. Будякова О., Заріцька Н. Зарубіжний досвід прогнозування попиту ринку праці в контексті розвитку вищої освіти. *Вісник КНУТД*. Спецвипуск. Київ: КНУТД, 2018. С.86-98.
12. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
13. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306-314.
14. Василькова В. В. Синергетика и теория социальной самоорганизации: автореф. дис. ... д-ра филос. наук: спец.: 09.00.08 «Философия науки и техники». Санкт-Петербург, 1999. URL: <http://www.dissercat.com/content/sinergetika-i-teoriya-sotsialnoi-samoorganizatsii> (дата звернення 03.11.21)
15. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. -2015. Вип. 2 (1). С. 96 – 100.
16. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 504 с.
17. Владимирова Л.П. Экономика труда: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2002. 300 с.
18. Воронкова А. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монографія. Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. 315 с.
19. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2004. 192 с.
20. Воронкова В.Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та

заочної форм навчання; Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 158с.

21. Воронкова В.Г. Менеджмент організацій. Методичні вказівки для виконання курсової науково-дослідної роботи для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя, 2012. 130 с.

22. Воронкова В. Г. Концептуалізація інформаційно-комунікативного менеджменту в контексті нелінійно-синергетичної методології. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*: [зб.наук.пр.].Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2016. Випуск 66. С. 13-26.

23. Воронкова В.Г. та ін. Філософія управління персоналом: Монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472с.

24. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.

25. Воронкова В.Г. Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЗДІА. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 162 с.

26. Воронкова Валентина, Череп Алла, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers. ZNU*. 2019. 1 (78). р. 170 – 181.

27. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

28. Гірняк О. М. Менеджмент: підр. для вищ. навч. закл. осв. Львів: Магнолія 2006, 2008. 352 с.

29. Грішнова О., Шпирко. О. Конкуентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. *Україна: аспекти праці*, 2004. № 3. С. 3 – 9.
30. Гуменюк Н.Д. і ін. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва. Київ Техніка, 2003. 114 с.
31. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 389 с.
32. Десслер Г. Управление персоналом: пер. с англ. М.: «Изд-во Бином», 2007. 510 с.
33. Душкіна О. Американський досвід відбору персоналу. *Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26–27 квітня 2018 р. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 111–113.*
34. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
35. Железнов А. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности. *Маркетинг*. 2002. - № 2. С.53-64.
36. Желябін В.А. Антикризове управління в бізнесі. Учебно-методичний посібник до самостійної роботи. Для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організації». Запоріжжя: ЗДІА, 2004. 220с
37. Зарубіжний досвід управління персоналом. URL: <https://library.if.ua/book/45/3058.html> (дата звернення 03.11.21).
38. Карпенков С.Х. Концепция современного естествознания: учеб. Для вузов. 6-е изд., перероб. и доп. М.: Высш. шк., 2003. 488 с.
39. Кибанов А. Я., Дуракова І. Б. Управління персоналом організації відбір і оцінка при наймі, атестація: Навчальний посібник. М.: «ІСПИТ», 2003. 600с.

40. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА М., 2003. 638 с.
41. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 06.11.21).
42. Клименко В.І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2009. № 1. С. 57-62.
43. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: учебное пособие для студентов вузов. К.: МАУП, 2006. 712 с.
44. Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. URL: <https://www.en.gov.ua/vikonavchi-organi-misyko-radi/komunalnye-pdprimstvo-msygzelenbud> (дата звернення 07.11.21).
45. Комунальне підприємство «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/42023125> (дата звернення 07.11.21).
46. Крушельницька О.В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2000. 215с.
47. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
48. Кулик Я.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. №12. С. 70–75.
49. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf> (дата звернення 03.11.21).
50. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Матеріали VI всеукраїнської студентської науково-технічної конференції «Природничі*

та гуманітарні науки. Актуальні питання», 25–26 квітня 2013 р. Т.: ТНТУ, 2013. Том 2. С. 62.

51. Лобанов Д. Внутренний маркетинг персонала. *Банковський менеджмент*. 2008. - №4. С.31-33.

52. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2004. 592 с.

53. Методологія державного управління як галузі науки: наук. Розробка. К.: НАДУ, 2010. 32 с.

54. Мокін Б. І. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 180 с.

55. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf) (дата звернення 03.11.21).

56. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріж.держ.інж.акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.

57. Мошок Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручн. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. 371 с.

58. Нагорская М.Н. Формирование и использование потенциала управленческого персонала в рыночных условиях. *Экономика и управление*. 2003. № 1. С. 7-13.

59. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч.посібник. Житомир: ЖІТІ, 2000. 304 с

60. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія. К.: КНЕУ, 2007. 360 с.

61. Пархоменко О. С., Лисак Н. М., Живодьор М. М. Стратегічний аналіз середовища функціонування охоронного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. – URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7327> (дата звернення: 04.11.2021).

62. Підсолонко О.А. Менеджмент: теорія і практика. Київ: ЦУЛ, 2003. 370 с.

63. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju..pdf> (дата звернення 03.11.21).

64. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учеб.. М.: Аспект Пресс, 2002. 279 с.

65. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами. СПб: Питер, 2002. 1200 с.

66. Пуцентейло П. Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4 (62). С. 196–205.

67. Сабадош Г.О. Особливості формування системи мотивації працівників підприємств туристичної сфери в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. №11. С.129.

68. Савельєва В. С. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Професіонал, 2005. 336 с.

69. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

70. Скудар Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху. *Економіка України*. 2002. № 6. С. 20 - 22.

71. Сладкевич В. П. Мотиваційний менеджмент: курс лекцій. К.: МАУП, 2005. 168 с.

72. Смірнов О.О. Стратегічні напрями управління конкурентоспроможністю персоналу на підприємстві. *Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: Сб. научн. тр.* Донецк: Ин-т эконом. пром-ти НАН Украины, 2006. Т.3. С. 339 – 345.

73. Смірнов О.О. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств. *Ефективна економіка*, 2010. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=386> (дата звернення 07.11.21).

74. Статут Комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради. URL: [https://www.en.gov.ua/upload/file/statut_\(2\).pdf](https://www.en.gov.ua/upload/file/statut_(2).pdf) (дата звернення 04.11.21).

75. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence> (дата звернення 03.11.21).

76. Тлеубердинова А. Т. Маркетинговый подход в управлении персоналом национальных компаний. Материалы международной научно-практической конференции «Инновации и подготовка научных кадров высшей квалификации в республике Беларусь и за рубежом». Минск: ГУ «БелИСА», 2008. 316с.

77. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов]: пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

78. Фолькіна О.М., Мороз О.С. Зарубіжний досвід управління людськими ресурсами на підприємстві. *Матеріали конференцій Всеукраїнської науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту Запорізького національного університету «Теоретичні та практичні засади розвитку економіки, обліку, фінансів, менеджменту та права» 23 – 24 листопада 2021р. м. Запоріжжя (до друку).*

79. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.
80. Чмиленко, Ф.О. Посібник до вивчення дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень». Д.: РВВ ДНУ, 2014. 48 с.
81. Шевчук А. М., Бугрим О. Ю. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf (дата звернення 0.11.21).
82. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала 'Управление персоналом'») М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.
83. Шляхи вдосконалення управління людськими ресурсами. URL: https://stud.com.ua/55309/sotsiologiya/shlyahi_vdoskonalennya_upravlinnya_lyudskimi_resursami (дата звернення 06.11.21).
84. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 2 (112) С. 96-99.
85. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с.
86. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки. М.: Наука, 1978. 392с.

ДОДАТКИ

Додаток А

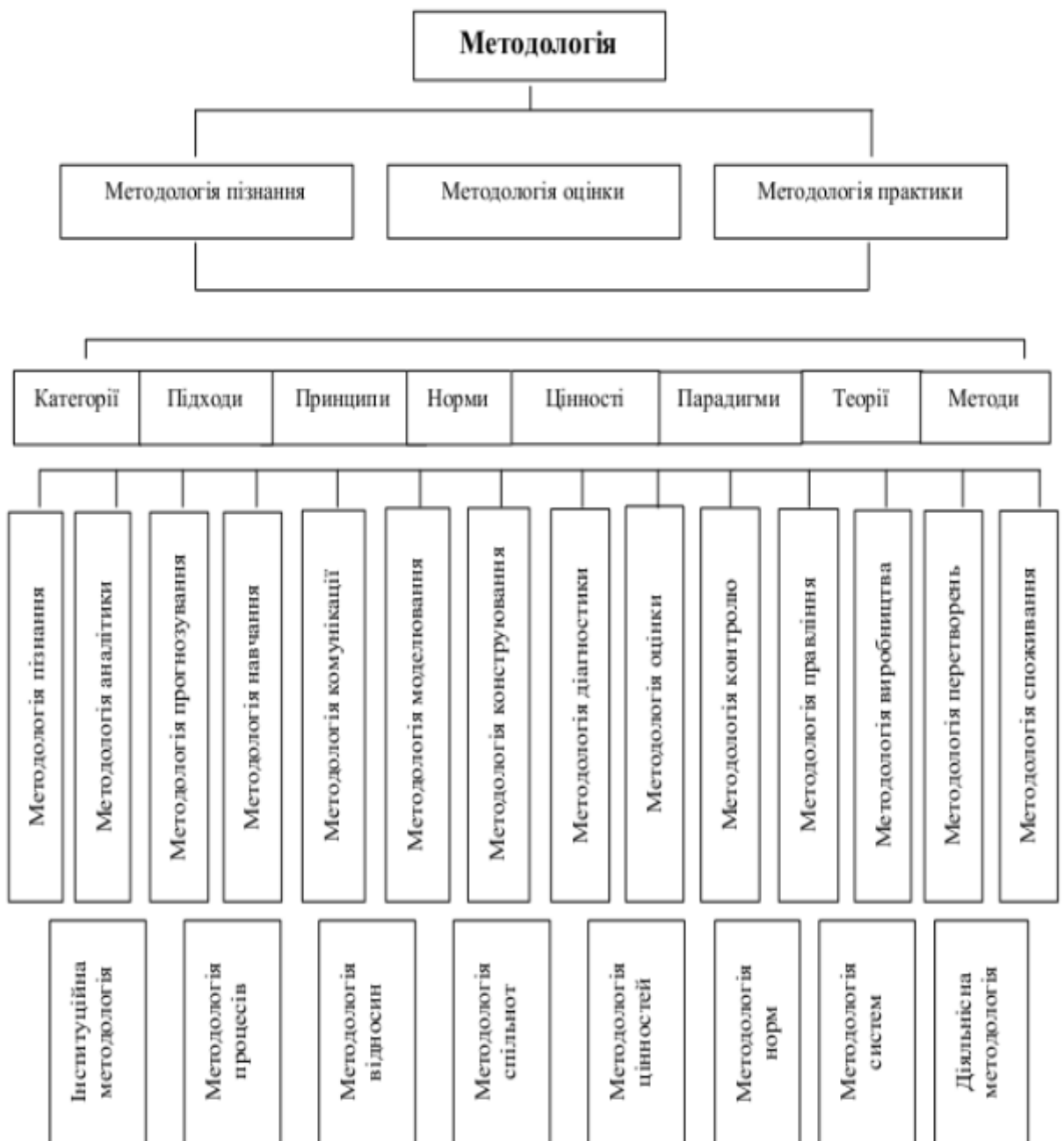


Рисунок А.1. Структура методології дослідження правління людськими ресурсами

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Узагальнення особливостей систем управління людськими ресурсами

Японія	США	Німеччина
<ul style="list-style-type: none"> - оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; - початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; - висока залежність працівників від фірми; - система «довічного найму»; - пріоритет колективним формам; - система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; - Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми. 	<ul style="list-style-type: none"> - система «Pay for Performance» «плата за виконання»; - принцип індивідуалізму; - механізм індивідуалізації ЗП; - персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; - підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; - орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; - практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> - спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; - виробничі ради на підприємствах; - увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; - проводяться тренінги на суміжних посадах; - посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; - використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.

Продовження таблиці Б.1

Франція	Великобританія	Італія	Україна
<ul style="list-style-type: none"> - використання конкурсів під час заміщення різних посад; - зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; - навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; - інформування персоналу про вакансії. 	<ul style="list-style-type: none"> - стандартизована система «Інвесторів людей»; - зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; - переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; - проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників; 	<ul style="list-style-type: none"> - на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. - у південних районах діє «радянська» система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; - відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; - пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька продуктивність праці; - висока плинність кадрів; - несприятливий соціально-психологічний клімат; - відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; - персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; - відсутність коштів на розвиток персоналу.



УКРАЇНА
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛАСТЬ
ЕНЕРГОДАРСЬКИЙ МІСЬКИЙ ГОЛОВА
РОЗПОРЯДЖЕННЯ

26.11.2018

№350-р

Про скликання позачергової двадцять шостої сесії міської ради

Згідно зі ст.46 та ст.50 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»,

ЗОБОВ'ЯЗУЮ:

Скликати позачергову двадцять шосту сесію Енергодарської міської ради сьомого скликання 27 листопада 2018 року і провести її з 13.00 у конференц-залі адміністративної будівлі Енергодарської міської ради.

На розгляд позачергової двадцять шостої сесії винести питання:

1. Про передачу комунального майна з балансу комунального підприємства «Підприємство комунальної власності» Енергодарської міської ради на баланс управління комунальної власності Енергодарської міської ради
2. Про передачу комунального майна з балансу комунального підприємства «Підприємство комунальної власності» Енергодарської міської ради на баланс комунального підприємства «Чисте місто» Енергодарської міської ради
3. Про передачу комунального майна з балансу комунального підприємства «Підприємство комунальної власності» Енергодарської міської ради на баланс комунального підприємства «Тепловодоканал» Енергодарської міської ради
4. Про передачу комунального житлового фонду
5. Про передачу комунального майна з балансу комунального підприємства «Підприємство комунальної власності» Енергодарської міської ради на баланс комунального підприємства «Міськзеленбуд» Енергодарської міської ради
6. Про передачу комунального майна з балансу комунального підприємства «Підприємство комунальної власності» Енергодарської міської ради на баланс комунального підприємства «Комунальні системи» Енергодарської міської ради
7. Про передачу комунального майна з балансу комунального підприємства «Підприємство комунальної власності» Енергодарської міської ради на баланс комунального підприємства «Єдині інформаційні системи» Енергодарської міської ради

Додаток Г

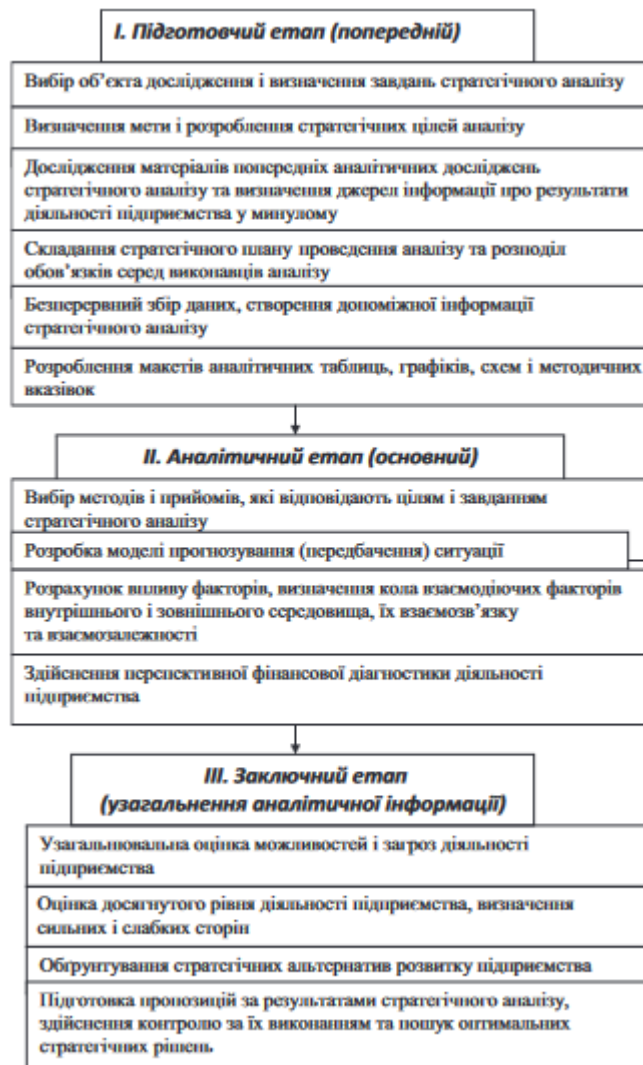


Рисунок Г.1. Алгоритм проведення стратегічного аналізу на підприємстві