

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Вдосконалення форм та методів роботи з персоналом (на прикладі
підприємства «Інтурист–Запоріжжя»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE
Improvement of forms and methods of working with personnel (on the example
«Intourist – Zaporozhzhia»)

Виконав: студент 4 курсу, групи _____,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Логістика»
Грищенко М.Р.

Керівник к.е.н., доцент Полусмяк Ю.І.

Рецензент _____

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

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Грищенко Матвій Русланович

1. Тема роботи Вдосконалення форм та методів роботи з персоналом (на прикладі підприємства «Інтурист–Запоріжжя»)

керівник роботи к.е.н., доцент Полусмяк Ю.І.

затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково–практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

РОЗДІЛ 2. Оцінка діяльності і аналіз стану управління персоналом на Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико–дослідницький, проектно–рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління персоналом – складається з 3 підрозділів: 1.1. 1.1 Поняття, цілі та функції управління персоналом; 1.2 Форми та методи управління персоналом організації; 1.3 Основні етапи еволюції управління персоналом.

ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» складається з 3 підрозділів: 2.1 Характеристика та загальний аналіз основної діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»; 2.2 Стратегічний конкурентний аналіз ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»; 2.3 Аналіз існуючих на підприємстві форм та методів управління персоналом РОЗДІЛ 3. Шляхи удосконалення форм та методів управління персоналом на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» – складається з 2 підрозділів: 3.1

Розробка заходів щодо усунення проблем в управлінні персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя»; 3.2 Методи підвищення мотивації співробітників підприємства «Інтурист–Запоріжжя».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1			
2			
3			

6. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту		
2	Вивчення літературних джерел		
3	Збирання матеріалу на підприємстві		
4	Обробка матеріалу		
5	Виконання розділу 1		
6	Виконання розділу 2		
7	Виконання розділу 3		
8	Формулювання висновків		
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії		
10	Подання роботи на кафедру		

Студент

(підпис)

М.Р. Грищенко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

(підпис)

Ю.І. Полусмяк

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Вдосконалення форм та методів роботи з персоналом (на прикладі підприємства «Інтурист–Запоріжжя»)»: 70 сторінок, 7 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що сучасна система управління характеризується тим, що головною цінністю є людські ресурси, які є запорукою успішної діяльності, а не матеріальна складова. У зв'язку з вищезазначеним виникає необхідність вдосконалення системи мотивації з метою підвищення продуктивності та результативності праці, що є важливим з точки успішності діяльності суб'єкта господарювання в умовах посилення викликів глобального середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз форм і методів системи управління персоналом з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на підприємстві.

Об'єкт дослідження є форми і методи управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя».

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є аналітичні матеріали міжнародних організацій, теоретичні та практичні матеріали міжнародних організацій; підручники, монографії, збірники, наукові статті в періодичних виданнях, огляди та рейтинги, доповіді міжнародних асоціацій з питань інноваційних форм організації міжнародного бізнесу, інтернет–джерела.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління персоналом, виокремлено форми та методи кадрового менеджменту. На основі теоретичного матеріалу було досліджено способи підвищення ефективності та напрями вдосконалення форм та методів управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя».

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ, ФОРМИ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Qualification work: 70 pages, 7 tables, 5 figures. The list of links includes 37 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that the modern management system is characterized by the fact that the main value is human resources, which are the key to successful activity, and not the material component. In connection with the above, there is a need to improve the motivation system in order to increase the productivity and effectiveness of work, which is important from the point of view of the success of the business entity in the conditions of increasing challenges of the global environment.

The purpose of the qualification is to analyze the forms and methods of the personnel management system in order to develop proposals for its improvement at the enterprise.

The object of the study is the forms and methods of personnel management of the enterprise "Intourist–Zaporizhia".

The information base for writing a qualification paper is analytical materials of international organizations, theoretical and practical materials of international organizations; textbooks, monographs, collections, scientific articles in periodicals, reviews and ratings, reports of international associations on innovative forms of international business organization, Internet sources.

During the work, the theoretical foundations of personnel management were considered, the forms and methods of personnel management were highlighted. On the basis of theoretical material, methods of increasing efficiency and directions for improving the forms and methods of personnel management of the enterprise "Intourist–Zaporizhia" were investigated.

PERSONNEL MANAGEMENT, STRATEGY, STRATEGIC
COMPETITIVE ANALYSIS, FORMS AND METHODS OF PERSONNEL
MANAGEMENT, EFFICIENCY

**ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

УП – Управління персоналом

р. – рік

рр. – роки

рис. – рисунок

табл. – таблиця

ін. – інші

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	11
1.1 Поняття, цілі та функції управління персоналом.....	11
1.2 Форми та методи управління персоналом організації	19
1.3 Основні етапи еволюції управління персоналом	28
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ І АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ІНТУРИСТ–ЗАПОРІЖЖЯ».....	35
2.1 Характеристика та загальний аналіз основної діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя».....	35
2.2 Стратегічний конкурентний аналіз ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя».....	38
2.3 Аналіз існуючих на підприємстві форм та методів управління персоналом	46
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ІНТУРИСТ–ЗАПОРІЖЖЯ».....	52
3.1 Розробка заходів щодо усунення проблем в управлінні персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя».....	52
3.2 Методи підвищення мотивації співробітників підприємства «Інтурист–Запоріжжя».....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна система управління характеризується тим, що головною цінністю є людські ресурси, які є запорукою успішної діяльності, а не матеріальна складова. Цивілізаційний рух в напрямку становлення економіки знань потребує зміни поглядів на працівника як людину, діяльність якої є важливою для власного добробуту, для суб'єкта господарювання, для суспільства, для держави. З точки зору фірми, людські ресурси виступають як джерело прибутку. Якщо розглядати матеріальну складову в діяльності суб'єкта господарювання, то необхідно зазначити її пасивний характер, що обумовлює необхідність участі людини задля отримання доданої вартості. Усвідомлення важливості людських ресурсів дозволяє визначити їх значущість для успішного функціонування на внутрішньому ринку та виході на іноземні, що ідентифікує перехід від індустріального типу економіки до економіки, основою якої є знання, інформація та технології. У зв'язку з вищезазначеним виникає необхідність вдосконалення системи мотивації з метою підвищення продуктивності та результативності праці, що є важливим з точки успішності діяльності суб'єкта господарювання в умовах посилення викликів глобального середовища.

Ефективно функціонуюча система управління є передумовою успішної діяльності підприємства. Тобто, важливим для будь-якого суб'єкта господарювання є наявність лідерів, котрі впливають на процес цілепокладання, формують мотиваційну систему та створюють сприятливі умови для продуктивної праці та формують корпоративну культуру через колективну взаємодію.

Процес управління визначається ефективністю моделі «керівник–працівник», яка передбачає формування системи відносин та взаємодії на основі певних інструментів, котрі визначають можливості досягнення певного результату.

Питання підтримки та розвитку людськими ресурсами та кадровому менеджменту присвячені праці зарубіжних і українських учених: М. Армстронга, М. Альберта, Г. Бекера, К. Вайса, Е. Ведунга, а також В. Андрушка, В. Бакуменка, М. Білинської, О. Боровського, Н. Гончарук, Н. Грицяк, С. Дубенко, В. Князева, О. Крушельницької, В. Лугового, А. Михненка, Н. Нижник, Т. Пахомової, А. Рачинського, І. Розпутенка, С. Серьогіна, В. Трощинського та інших.

У своїх наукових працях дослідники наголошують на важливості розвитку управління персоналом з метою підвищення ефективності розвитку підприємства загалом та окремого працівника зокрема. Однак, зважаючи на постійну динаміку та зміни процесу управління, модифікації моделі «керівник–працівник», яка передбачає формування системи відносин та взаємодії на основі певних інструментів, котрі визначають можливості досягнення певного результату, а також розбіжності з успішними теоретичними розробками іноземних дослідників у сфері кадрового менеджменту та практичною реалізацією їх національними підприємствами, залишаються невирішеними питання визначення найефективніших форм, методів та моделей управління персоналом на підприємствах України.

Об'єкт дослідження – форми і методи управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя».

Предмет дослідження – теоретико–методичні підходи щодо основ управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз форм і методів системи управління персоналом з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити поняття «управління персоналом»;
- виокремити форми та методи управління персоналом;
- охарактеризувати основні етапи еволюції управління персоналом;

- надати характеристика та загальний аналіз основної діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»;
- здійснити стратегічний конкурентний аналіз ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»;
- проаналізувати існуючі на підприємстві форм та методів управління персоналом;
- визначити заходи щодо усунення проблем в управлінні персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя» ;
- запропонувати методи підвищення мотивації співробітників підприємства «Інтурист–Запоріжжя».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: наукової абстракції, діалектичний, абстрактно–логічний – при визначенні сутності поняття «управління персоналом» та виокремленні форм та методів управління; аналітичний, факторний аналіз – для здійснення стратегічного конкурентного аналізу ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» та аналізу існуючих на підприємстві форм та методів управління персоналом; індукції та дедукції – визначення заходи щодо усунення проблем в управлінні персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя» та методів підвищення мотивації співробітників підприємства «Інтурист–Запоріжжя».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття управління персоналом

З теоретичної точки зору управління людськими ресурсами (УЛР) являє собою логічний послідовний процес управління найважливішими активами суб'єкта господарювання, до яких належать працівники з їх колективним та індивідуальним внеском у досягнення тактичних та стратегічних цілей.

Головними ознаками менеджменту людських ресурсів є:

- а) стратегічні орієнтації щодо людських ресурсів з метою забезпечення відповідності між цілями, котрі прагне реалізувати суб'єкт господарювання;
- б) забезпечення всебічної підтримки з метою виокремлення найбільш ефективних теорій та методів управління людськими ресурсами та розробка інтегрованого підходу з врахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання;
- в) прихильність місії і ціннісним орієнтаціям фірми;
- г) ідентифікація працівника як найважливішого активу (людського капіталу) з точки забезпечення можливості підвищення рівня знань та розвитку;
- д) позиціонування людських ресурсів як важливого джерела, котре забезпечує формування конкурентних переваг в межах загальної стратегії;
- е) спільність інтересів працівника та роботодавця, навіть якщо індивідуальні інтереси є різними;
- ж) розробка політики управління людськими ресурсами належить до завдань структурних підрозділів суб'єкта господарювання.

Зауважимо, що головна метою процесу управління людськими ресурсами є забезпечення ефективності та успішності діяльності суб'єкта господарювання на основі ефективного поєднання людей в колектив та взаємодії між ними. Тобто процеси відбору та управління людськими ресурсами є передумовою успішності суб'єкта господарювання.

Зауважимо, що для збереження кваліфікованих працівників, їх мотивація, прихильність цілям підприємства та відданість потребує дотримання певних правил:

а) адекватність оцінки потреби суб'єкта господарювання в додаткових працівниках;

б) підтримка формування та розвитку індивідуальних здібностей працівників, що визначається на основі аналізу внеску кожного в загальний результат діяльності, потенційних можливостей та їх використання.

Важливим для кожного працівника є надання з боку фірми можливості навчання та динамічного розвитку через формування нових навичок та максимальне використання наявного людського потенціалу.

Процес відбору людських ресурсів визначається розробкою показників, що характеризують результативність праці, підвищують рівень гнучкості та передбачають дотримання різних процедур, включаючи стимулювання відповідно до досягнутих результатів праці, навчання управлінців за потребою в межах стратегічних орієнтирів суб'єкта господарювання.

Процес управління людськими ресурсами спрямований на формування мотиваційного механізму та прихильності до фірми, відданості на основі формування певної політики, яка б дозволяла працівникам усвідомлювати свою значущість через справедливу оцінку та винагороду з боку керівництва, що безпосередньо впливає на рівень кваліфікації та сформовані компетентності, й прагнення розвиватися в майбутньому.

Одним із найважливіших завдань для суб'єкта господарювання є забезпечення такого середовища для людських ресурсів, яке б дозволяло досягти гармонізації відносин між управлінцями та співробітниками, а також стимулювати до ефективної командної роботи. Для виконання зазначеного завдання необхідно впроваджувати процедури та механізми, які формують у працівників упевненість у власних силах, зацікавленість у результатах роботи, довіра в межах колективу, забезпечення умов для ефективної кооперації.

Управління людськими ресурсами має на меті досягти рівноважного

стану та адаптуватися до вимог безпосередніх учасників трудового процесу та його стейкхолдерів – власники, представники державних інституцій, працівники, постачальники та інші. Крім того, метою менеджменту людських ресурсів є управління певними групами, члени якої відрізняються індивідуальними характеристиками та спільними потребами, підхід до праці, орієнтація на процес або на досягнення результату. У цьому випадку система управління повинна створити рівні можливості для кожного члена колективу, дотримуючись етичних правил, принципів справедливості, неупередженості та прозорості.

Для керівників реалізувати вищезазначені цілі є складним процесом із точки зору практичного впровадження, що можна обґрунтувати наявністю таких перешкод: пріоритети, визначені іншими суб'єктами господарювання; недостатність підтримки з боку керівників нижчих ланок; невідповідність інфраструктури потребам організації процесу праці; неприйняття змін, напруженість атмосфери внаслідок недовіри керівникам та інше. Тобто переважна більшість перешкод пов'язана з організацією бізнесу та обумовлена специфікою оточуючого середовища.

Головну ідею, на якій базується управління людськими ресурсами, можна ідентифікувати як філософію управління, котра формує основні принципи ставлення до людських ресурсів у межах реалізації інтересів суб'єкта господарювання. Зазначену філософію, як правило, використовують у різних аспектах, тому неможливо чітко визначити єдину модель менеджменту людських ресурсів.

Прийнято виокремлювати два типи організації процесу управління людськими ресурсами: жорсткий та м'який. Жорсткий підхід до управління людськими ресурсами базується на кількісних показниках, котрі визначаються в межах бізнес-стратегії щодо управлінських аспектів. Зазначений підхід вважається раціональним, оскільки відповідає загальній філософії, орієнтується на інтереси суб'єкта господарювання, акцентує увагу на необхідності управління людських ресурсів із метою досягнення

конкурентних переваг, позиціонує людські ресурси як капітал, інвестиції в який забезпечують певну віддачу через деякий проміжок часу.

М'яка модель управління людськими ресурсами базується на особливостях побудови відносин у трудовому колективі, акцентує увагу на комунікації, мотивації та лідерських якостях. Головним у реалізації зазначеної моделі є ставлення до працівників як до найціннішого активу, який є джерелом конкурентних переваг за рахунок сформованих навиків та прагненням до постійного розвитку. У моделі акцентується увага на необхідності повноцінного залучення працівників до діяльності суб'єкта господарювання встановлення ефективної комунікації, формування почуття відданості та прихильності до організації, високого рівня довіри як елементів організаційної культури. Важливим у зазначеній моделі є принцип взаємності, тобто переконання щодо спільності інтересів працівників та керівників, тобто діяльність організації характеризується гармонійністю розвитку та цілісністю, а люди працюють як єдиний колектив, розділяючи спільні цілі, яких потрібно досягти.

Підкреслимо, що прийнято виділяти цикл процесу управління людськими ресурсами, який передбачає наявність чотирьох процесів або функцій:

- 1) процес відбору визначається відповідністю наявних людських ресурсів потребам суб'єкта господарювання;
- 2) процес атестації передбачає організацію процесу управління показниками діяльності підприємства;
- 3) винагорода як спосіб стимулювання щодо досягнення певних результатів (кількісних або якісних);
- 4) розвиток визначається потребою у висококваліфікованих працівниках із точки зору якісної підготовки, що визначається стратегічними орієнтирами організації щодо управління людськими ресурсами. зазначений елемент потребує зміни поглядів на людські ресурси, а саме: сприйняття витрат на людські ресурси як інвестицій в актив та його майбутній розвиток.

Процес управління людськими ресурсами має свою специфіку:

1) відповідальність за реалізацію стратегії та політику управління людських ресурсів переважно беруть на себе керівники середньої ланки;

2) необхідність формулювання працівниками певних правил, які визначають головні напрями розвитку людських ресурсів та дотримання яких підвищує рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Підкреслимо, що в науковій літературі здебільшого діяльність менеджерів із управління персоналом ототожнюють з менеджерами, котрі мають функцію управління людськими ресурсами. Проте на сучасному етапі практики управлінської діяльності наголошують на неможливості розглядати зазначені категорії як синонімічні.

Практична реалізація ідей управління людськими ресурсами передбачає інтегрування, вибір набору методів, узгоджених між собою, для досягнення високого рівня ефективності та успішності діяльності суб'єкта господарювання. Зазначене потребує рішучих дій, необхідних компетенцій на різних рівнях управлінської ланки, підходів, орієнтованих на специфіку ділового середовища. Досягнення зазначених критеріїв потребує значних зусиль, що пов'язано з можливою невідповідністю між корпоративною культурою та поведінкою управлінців.

На думку фахівців, розробити інтегровану стратегію управління людськими ресурсами неможливо, особливо, якщо відсутнє розуміння та сприйняття ділової стратегії. До того ж ділові стратегії, як правило, підпорядковуються вимогам ринку, відповідно до умов середовища діяльності суб'єкта господарювання. Досить часто для того, щоб досягти результату пріоритет надається фінансовим ресурсам, а людські ресурси залишаються поза увагою.

В умовах загострення конкурентної боротьби та підвищення рівня обмеженості ресурсів завжди є ті, хто отримує перемогу та ті, хто програє. Як правило, з боку тих, хто програє виступають працівники, адже використовуються як засіб, який дозволяє досягти поставленої мети.

Спільним для процесу управління персоналом та процесом управління людськими ресурсами є реалізації процесу відбору, аналіз рівня кваліфікації та компетентностей, управлінські аспекти щодо показників діяльності, організація процесу навчання та розвитку, система винагород тощо.

М'яка модель управління персоналом подібно до м'якої моделі управління людськими ресурсами акцентує увагу на комунікації та формуванні продуктивних відносин в межах колективу.

Відмінність між поняттями «управлінням персоналом» та «управлінням людськими ресурсами» передбачає зосередження на певних аспектах та підходах. Проте щодо сутності та змісту зазначені категорії є близькими.

Підкреслимо, що управління персоналом являє собою певний вид діяльності з чітким прямуванням на працівників, що виступають керівниками, тоді як управління людськими ресурсами не має чітко визначеної орієнтації. Якщо управління людськими ресурсами являє собою складну діяльність управлінців у окремих підрозділах, то менеджмент персоналу передбачає наявність певного впливу на них. Крім того, управління людськими ресурсами зосереджує увагу на важливості залучення керівників вищої ланки до управлінської культури, у той час як управління персоналом з певною недовірою ставиться до суб'єкта господарювання та її орієнтації на певні ідеї.

Підкреслимо, що головна відмінність полягає в тому, що в основі концепції управління людськими ресурсами є філософія з орієнтацією на бізнес та управління. Управління людськими ресурсами зорієнтовано на те, щоб виступати стратегічною діяльністю для керівників вищої ланки, котрі беруть участь у розробці та практичному впровадженні в межах дотримання інтересів суб'єкта господарювання. При цьому стратегічні інтереси, визначені менеджерами вищої ланки повинні сприйматися іншими членами колективу, бути адаптованими до сучасних вимог.

Управління людськими ресурсами може виступати традиційним способом управління персоналом.

УЛР можна розглядати як підхід до традиційного управління

персоналом. Тобто між зазначеними категоріями є значна кількість спільних ознак, ніж відмінностей. Однак для управління людськими ресурсами характерними є використання певних економічних категорій, таких як: стратегія інтеграції, управління корпоративною культурою, прихильність, відданість, інвестиції в людський капітал, відповідність інтересів управлінців та працівників. Така модель відповідає ефективній організації бізнесу та управлінню людськими ресурсами в умовах сформованого середовища діяльності суб'єкта господарювання.

Зауважимо, що поняття управління персоналом починає використовуватися досить широко. Здебільшого управління людськими ресурсами розглядається як подовження управління персоналом [1].

На основі вищезазначеного доцільно розглянути різні наукові підходи до визначення категорій «персонал» та «людські ресурси».

На думку зарубіжних дослідників, необхідно акцентувати увагу на внеску персоналу, який характеризується високим рівнем задоволеності від роботи, щодо досягнення цілей діяльності, а саме: лояльність та позитивні відгуки споживачів, скорочення витрат та підвищення рентабельності. Зазначене обумовило перегляд концептуальних основ визначення поняття «управління персоналом» в сучасному розумінні. Зауважимо, для замість відносин між управлінцями та працівниками, які базувалися на жорсткості та чіткій регламентації, пріоритетною стала співпраця та рівноправна взаємодія, котра має такі характеристики:

- 1) ефективність взаємодії невеликих групах;
- 2) головний орієнтир – споживачі;
- 3) головний акцент робиться на цілях діяльності та залучення людських ресурсів із методі їх ефективної реалізації;
- 4) відповідальність на лідерах колективів.

На основі вищезазначеного можна виокремити певні відмінні ризики між поняттями «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Відмінність між поняттями «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Допоміжна роль	Активна, інноваційна роль
Акцент на виконання розпоряджень	Акцент на стратегію
Спеціальний департамент	Діяльність всього менеджменту
Зосередження на потребах та правах персоналу	Зосередження на вимогах до персоналу відповідно до цілей бізнесу
Персонал розглядається як витрати, які потрібно контролювати	Персонал розглядається як інвестиції, які потрібно розвивати
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджмента	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Узгодження оплати та умов праці відбувається в ході колективних переговорів	Встановлюється конкурентна оплата праці та умови зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів
Допоміжна функція для інших департаментів	Внесок в додану вартість бізнесу
Сприяння змінам	Стимулювання змін
Постановка комерційних цілей щодо наслідків для персоналу	Повна відданість цілям бізнесу
Негнучкий підхід розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу

Джерело: Складено автором на основі [1]

З табл. 1.1. видно, що важливість управління людськими ресурсами обумовлена тим, що за умови значного рівня ефективності підвищується загальна вартість компанії, зростає питома вага нематеріальних активів у структурі тощо. Крім того, концептуально управління людськими ресурсами виступає як чинник досягнення лідерських позицій в конкурентній боротьбі через те, що чим більше конкурентних переваг, тим вища ймовірність досягнення успіху та «виживання» в умовах посилення викликів сьогодення.

За оцінкою експертів управління людськими ресурсами забезпечує перетворення компаній на лідерів у певному ринковому сегменті [2–7].

Управління людськими ресурсами є вкрай важливим напрямом діяльності суб'єкта господарювання, адже саме люди створюють нові продукти, здатні ефективно використовувати фінансові ресурси, контролювати якість продукції. Крім того важливим є постійне вдосконалення та прагнення розвивати свої навички на основі безмежної ініціативності,

незважаючи на обмеженість часового ресурсу. Тому вкрай необхідно зосереджувати увагу на збереженні висококваліфікованих людських ресурсів [8–12]. Зважаючи на те, що в складних умовах сьогодення зростають обсяги трудової міграції, то інші країни світу спрощують умови найму та збільшують квоти для висококваліфікованих працівників [13–17].

На основі проведеного аналізу, можна підсумувати, що прискорення розвитку НТП, період старіння знань та навичок є індикаторами, що визначають необхідність постійного професійного навчання, отримання нових навичок, і, відповідно, зростання значущості людських ресурсів для успішного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання.

Отже, управління людськими ресурсами розглядається сучасними фірмами як пріоритетний напрям щодо формування політики розвитку найціннішого активу – людських ресурсів.

1.2 Форми та методи управління персоналом організації

Реформування управлінської ланки, котре відбувається в усіх країнах світу визначає актуальність питання щодо пошуку ефективних підходів до управління людськими ресурсами з урахування специфіки діяльності та викликів сьогодення. Крім того важливим є врахування сучасних тенденцій світового менеджменту щодо людських ресурсів.

Значний внесок у розвиток теорії управління людськими ресурсами зробили Нобелівські лауреати в галузі економіки саме за розробку теорії людських ресурсів – Теодор Шульцу в 1979 р. і Генрі Беккер в 1992 р. Дослідники визначали людські ресурси через сформовані та розвинуті в процесі життєдіяльності та інвестицій продуктивні навички та здібності, індивідуальні характеристики та мотивації, що належать безпосередньо їх носіям, є передумовою підвищення рівня продуктивності праці, що сприяє зростанню доходів власника зокрема та національного доходу зокрема [17].

Зауважимо, що одним із пріоритетних завдань вдосконалення системи

управління людськими ресурсами вважається перехід від інструментів менеджменту персоналу та переорієнтація на сучасний, перевірений на практиці розвиненими країнами світу спосіб організації системи управління людськими ресурсами, який відрізняється від традиційних механізмів кадрового менеджменту.

Зауважимо, що у зв'язку зі зміною механізму управління людськими ресурсами низка американських фірм змінили назви структурних підрозділів, котрі опікуються питання менеджменту людських ресурсів.

Нова концепція передбачає об'єднання всіх напрямів управління людським ресурсами, стадій трудової діяльності від початку трудової діяльності до її завершення в межах єдиного структурного підрозділу.

На думку, О.В. Крушельницької [19], управління людським ресурсами орієнтовано на забезпечення інтересів суб'єкта господарювання, тоді як управління персоналом переважно схиляється до потреб людей.

Тобто пріоритету менеджменту персоналу формуються на основі результатів аналізу потреби в кадрах та майбутніх перспектив щодо необхідності розширення кадрового складу.

Можливості стратегічного вимірювання в системі управління людськими ресурсами сприяли підвищенню рівня активності кадрової політики на заміну пасивної або реактивної політики, котрі притаманні традиційним моделям менеджменту персоналу.

За умови впровадження активної кадрової політики всі повнота відповідальності лягає на лінійних управлінців, що означає інтегрування кадрової політики в систему менеджменту персоналу, котра здатна адекватно реагувати на зазначену політику. Тобто відбувається перехід від системи кадрового менеджменту на індивідуальний підхід до роботи з людськими ресурсами.

Загострення конкурентної боротьби та ізолюваність політики управління людськими ресурсами має негативний вплив на успіх та результативність діяльності суб'єкта господарювання.

Популярною є формалізована модель управління людськими ресурсами в межах системи менеджменту організації, котра орієнтується на всебічний розвиток людського капіталу. Зазначена систем спрямована на реалізацію, втілення, впровадження різноманітних інструментів задля досягнення стратегічних цілей та, і, відповідно, цілей управління людськими ресурсами [19].

Заслуговує на увагу міжнародний досвід організації системи управління людськими ресурсами. Наприклад, у США, наприклад, зазначена система характеризується значним рівнем прагматичності: людина є ресурсом, який потрібно оберігати та той, що потребує інвестиційних ресурсів за умови їх окупується з часом. Для японських менеджерів людина, крім функції ресурсу, наділена цінностями корпоративної культури та організації.

У системі японського менеджменту виокремлюють декілька напрямів управління людськими ресурсами, які є актуальними, ефективними та дієвими в ХХІ ст. [20]:

- 1) розвиток людського потенціалу – 86,6% від загальної кількості опитаних;
- 2) максимальне використання потенційних можливостей людських ресурсів – 8,9%;
- 3) розвиток командної роботи – 47,1%;
- 4) підвищення професіоналізму – 42,4%;
- 5) урізноманітнення видів діяльності, професій – 38,3%;
- 6) збільшення фондів матеріального заохочення та мотивації – 29,6%;
- 7) удосконалення середовища трудової діяльності – 29,4%.

Зауважимо, що в більшості випадків система управління людськими ресурсами є обмеженою, адже інституції, котрі займаються відповідними питання здійснюють лише оформлення документації, забезпечення конкурсного відбору, атестацією тощо.

Своєю чергою реалії сьогодення вимагають від структурних підрозділів організації, котрі забезпечують процес управління людськими ресурсами

брати активну участь у стратегії розвитку суб'єкта господарювання, а не лише формально виконувати функції з організації документообігу.

На основі вищезазначеного зауважимо, що стратегічне управління з точки забезпечення ефективності менеджменту людських ресурсів є одним з найслабкіших напрямів, який потребує вдосконалення для більшості суб'єктів господарювання, особливо державної власності, які зберігають застарілі та неефективні моделі управління людськими ресурсами.

Зауважимо, сучасні підходи до управління людськими ресурсами повинні мати певну специфіку для досягнення поставлених цілей та узгодження інтересів зацікавлених осіб або їх груп.

Основним завданнями для системи управління людськими ресурсами є: підтримка розвитку лідерства, підвищення професійного рівня управлінських кадрів, формування спільної корпоративної культури на засадах адаптивності, міцності та всеохоплення, яка здатна створювати стимули, мотивувати до формування сприятливого середовища та клімату, посилювала відповідальність працівників та управлінців, прагнення до покращення функціонування суб'єкта господарювання за рахунок максимальної ініціативи та взаємодії, відкрите консультування та обговорення складних питань.

Підкреслимо, що характерною ознакою сучасного підходу до організації системи управління людськими ресурсами є формування організації, здатної постійно «навчатися», тобто кожен працівник орієнтований на реалізацію мети, мотивацію до постійного саморозвитку та самовдосконалення, підвищення професійного рівня, високий рівень адаптивності до викликів сучасного середовища.

Зауважимо, що для системи управління людськими ресурсами важливим є передбачення розвитку на довгострокову перспективу, а не лише в короткостроковому, середньостроковому періодах. Тобто систему управління людськими ресурсами потрібно планувати приблизно на 15–20 років [20].

Розробка стратегії управління людськими ресурсам вимагає концентрації зусиль всіх учасників процесу управління, необхідними також є

наукові дослідження щодо аналіз потреб, сучасних трендів розвитку зазначеного напрямку в провідних країнах світу з метою використання позитивного іноземного досвіду). Для цього дуже часто не вистачає лідерів, котрі можуть взяти на себе реалізації зазначених завдань.

Розглядаючи особливості управління людськими ресурсами переважна більшість країн світу пропонує завжди розробляти стратегію управління людськими ресурсами з точки зору реального потенціалу використання та всіх перспективних можливостей.

Вирішення такого завдання потребує залучення додаткових людських ресурсів, підвищення рівня мотивації. Адаптація до умов ринку праці тощо.

При цьому можливим є розробка декількох альтернативних варіантів стратегій для визначення найбільш ефективної та результативної з метою її реалізації на практиці та впровадженням.

Аналіз діючої нормативно–правової бази, який здійснювався фахівцями визначеної предметної галузі свідчить про відсутність чітких документів щодо організація системи управління людськими ресурсами.

Наявні окремі пункти в різних нормативно–правових документах, котрі регламентують зазначені питання, але цілісний документ відсутній.

Значна кількість змін та інновацій, котрі відбуваються на сучасному етапі, ґрунтуються на принципах організації проєктного управління. Котре передбачає сукупність послідовних етапів, а саме: ідея, планування реалізація, виконання, завершення та звітність.

Зауважимо, що якщо розглядати процес управління людськими ресурсами з точки зору стратегії, то зауважимо, що стратегічний розвиток потребує виокремлення інших етапів, таких як місія (призначення), окреслення стратегічних цілей (напрямів), що ведуть до виконання місії, а також планування заходів, способів та інструментів досягнення цих цілей.

У випадку реалізації визначеної місії можливим варіантом є її перегляд та формування на основі отриманих результатів нової стратегії, яка дозволить вийти на рівень стабільного розвитку системи управління людськими

ресурсами.

Аналіз існуючих підходів до управління людськими ресурсами, вивчення різних моделей управлінського менеджменту на міжнародному рівні дозволяє обґрунтувати доцільність застосування моделі 4С, авторами якої є представники Гарвардської школи бізнесу.

Зазначена модель визначає проблему управління людськими ресурсами в широкому розумінні, доповнюючи традиційну модель, яка включає процес залучення, відбору, підготовки, контролю, заохочення.

Представники Гарвардського університету запропонували оцінювати ефективність системи управління людськими ресурсами, використовуючи 4 критерії, кожен з яких характеризує процес управління з різних аспектів. Напрямами аналізу є відданість, компетентність, узгодженість команди та ефективність з точки зору витрат [21].

На нашу думку, доцільно розглянути як саме Гарвардська модель 4С може бути використана для планування та управління людськими ресурсами певного суб'єкта господарювання.

Зауважимо, що Гарвардська модель управління людськими ресурсами ґрунтується на визначенні потреб стейкхолдерів або груп стейкхолдерів та впливу на управлінські процеси різних ситуаційних чинників.

Теорія зацікавлених осіб базується на припущеннях про те, що суб'єкт господарювання належить та в управлінні беруть участь різні зацікавлені особи або групи, то головним завданням є досягнення балансу інтересів між визначеними особами або групами.

Прикладом може бути збалансування інтересів між управлінцями, працівниками, постачальниками, інвесторами, споживачами.

З метою узгодження інтересів учасників процесу управління та інших стейкхолдерів управлінці повинні володіти низкою якостей, які дозволяють забезпечити ефективність процесу управління. По-перше, важливою рисою є вмінні встановлювати контакт, вести перемовини, здатність до комунікації в професійній галузі, здатність переконувати за допомогою аргументації та

обґрунтування, об'єднуватися в певні групи, бути представником однієї зі сторін тощо.

Застосування теорії зацікавлених осіб в практиці управління людськими ресурсами визначає можливість існування інтересу команди в межах діяльності певного господарюючого суб'єкта.

Наприклад, ухвалюючи рішення щодо важливих питань необхідно враховувати інтереси працівників, споживачів, представників державних інституцій та інших груп стейкхолдерів.

Зауважимо, що політика управління передбачає отримання певної вигоди на користь всіх зацікавлених осіб в межах взаємодії та командної роботи повинна базуватися на вирішенні певних завдань, котрі дозволять досягти кінцевої мети, серед яких найголовнішими є :

- 1) визначення груп стейкхолдерів;
- 2) оцінка мінімального рівня винагороди, котрий бажає отримати кожна зацікавлена особа або група осіб у певний період часу або в перспективі;
- 3) можливість впливу на розуміння та сприйняття кожним стейкхолдером або групою стейкхолдерів трансформацій та змін, реформ, впровадження інновацій на основі організації консультацій, обговорень на громадському рівні, засобах масової інформації, агітація через певні переконання працівників;
- 4) визначитися з головними особами в групах та встановити ефективні комунікаційні зв'язки із виокремленим представником.

Підкреслимо, що теоретично впровадження Гарвардської моделі управління людськими ресурсами є можливим на основі становлення ефективної взаємодії та узгодженості інтересів всіх учасників управлінського процесу та діяльності підприємства.

Важливим стимулом в управлінні людськими ресурсами є врахування ситуаційних чинників, до яких можна віднести коливання кон'юнктури на ринку праці, мотивацій та духовні цінності, стиль управління, технологій менеджменту людських ресурсів та характер праці, взаємодія зі

стейкхолдерами та інше.

Серед ситуаційних чинників варто також виокремити вплив цивілізаційного руху на розвиток теорій управління людським ресурсами. Наприклад, становлення цифрової економіки та економіки знань вимагають нового підходу до підготовки людських ресурсів, певних вимог до знань та навичок, способи комунікації в межах підприємства та поза ним.

Важливим для оцінки впливу ситуаційних чинників є аналіз кон'юнктура ринку праці, який поєднує всіх тих, хто тимчасово не працює, перебуває в активному пошуку та ті суб'єкти господарювання, котрі шукають працівників певної кваліфікації.

Ринки праці можуть функціонувати на різних рівнях: локальному, регіональному, галузевому та міжнародному. Існує таке поняття як субринки, котре застосовується для категорій зайнятості, кваліфікації тощо. На основі вищезазначеного можна констатувати, що ринок праці значною мірою впливає на структуру, вимоги до кваліфікації, компетенцій та навичок.

Як ситуаційні чинники можуть також виступати вплив діяльності профспілок і професійних асоціацій працівників; нормативно–правове регулювання трудової діяльності, середовище конкурентної боротьби; здатність до координування та управління.

Зауважимо, що очікування стейкхолдерів та вплив ситуаційних чинників є основою розробки стратегії щодо управління людськими ресурсами.

Зауважимо, що процес управління людським ресурсами можна оцінити на основі показника ефективності, який містить чотири напрями відповідно до Гарвардської моделі 4С:

а) відданість (commitment). Зазначений напрям передбачає лояльне ставлення працівників до своєї організації, внутрішня мотивація та прихильність до праці. Ступінь відданості працівника прийнято оцінювати на основі опитування трудового колективу або проведення індивідуальної бесіди. Важливим є також кількісне визначення показника плинності кадрів. Якщо

цей показник має високий рівень, то це означає, що рівень відданості та прихильності організації є низьким;

б) компетентність (competence) визначає рівень кваліфікації працівника, його професійні навички, необхідність отримання додаткової освіти, підготовки чи перепідготовки, а також наявність потенційних здібностей та можливостей виконання певного завдання більш складного, яке потребує додаткових знань та зусиль. Кількісно зазначений напрям можна оцінити на основі проведення процедури атестації та чітко формулювання професійних компетенцій, якими повинен володіти працівник. Політика управління людським ресурсами повинна бути побудована таким чином, щоб залучати, мотивувати до праці працівників високого рівня кваліфікації;

в) узгодженість у команді (congruency) означає узгодженість дій між управлінцями та працівниками, спільність поглядів на певні проблеми та шляхи їх вирішення, спільна робота з метою подолання перешкод у діяльності. Якщо суб'єкт господарювання характеризується правильно побудованою системою управління, то всі учасники підтримують однакові погляди щодо чинників забезпечення функціонування та майбутнього розвитку. Зазначене також безпосередньо стосується принципів положень процесу управління людськими ресурсами, котрі стосуються організації комунікацій між управлінцями та працівниками, стилів управління, систем та методів мотивації. Люди повинні усвідомлювати власну приналежність до організації, націлювати свою діяльність на досягнення спільного результату, робити спільну справу. Підтвердженням узгодженої та злагодженої праці є, наприклад, відсутність будь-яких скарг, конфліктних та гармонійність трудових відносин;

г) ефективність з точки зору витрат (cost – effectiveness) передбачає використання людських ресурсів таким чином, щоб досягати високих результатів за умови ефективного використання коштів, тобто оптимізація витрат на основі використання певних критеріальних ознак. Важливим також є оперативне реагування на зміни, виклики сьогодення, можливості тощо.

Концепція управління людськими ресурсами передбачає сприйняття людини як капіталу, і витрати в розвиток розглядаються як інвестиції на довгостроковий період. Сучасне трактування управління людськими ресурсами передбачає, що головний акцент зміщується в бік командної роботи, індивідуального розвитку та формування культури.

Управління людськими ресурсами передбачає вирішення нових довгострокових завдань, зростання соціально–економічного ефекту від взаємодії всіх суб'єктів процесу управління.

Важливою тенденцією XXI ст. є забезпечення ефективного управління людськими ресурсами на основі використання інтелектуальних здібностей, соціального та культурного капіталу, що підвищує рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Новітні підходи до управління людськими ресурсами є джерелом позитивних змін, що визначається концентрацією уваги на індивідуальних здібностях працівника в межах загальних стратегічних цілей та орієнтирів.

1.3 Основні етапи еволюції управління персоналом

У науковій літературі прийнято виділяти такі етапи управління персоналом:

- планування, що передбачає розробку певного плану, який буде враховувати потребу в людських ресурсах у майбутньому;
- підбір персоналу полягає у створенні резерву персоналу, тобто потенційних кандидатів на певну посаду;
- відбір, метою якого є оцінка потенційних претендентів з резерву на певне робоче місце;
- визначення розміру заробітної плати та пільг, що передбачає особливості організації та структури заробітної плати, системи пільг задля збереження персоналу та його відтворення;

- адаптація та пристосування до умов праці, що реалізується через проведення різноманітних інструктажів, формулювання очікувань роботодавця від працівника;

- підготовка та перепідготовка, навчання – формування відповідних навчальних програм для формування компетенцій та розвитку навичок, необхідних для виконання покладених на працівника функціональних обов'язків;

- оцінювання результатів трудової діяльності – розробка методик оцінювання та інформування працівника щодо використання зазначеного інструментарію);

- рух кар'єрною сходинкою, переведення, звільнення тощо – визначення методів переміщення працівників між посадами з різним рівнем відповідальності, розвиток професійного досвіду тощо;

- підготовка управлінського персоналу, просування, що передбачає формування програм розвитку здібностей та підвищення продуктивності й результативності трудової діяльності управлінського персоналу.

Важливим етапом управління персоналу є планування, яке відповідає загальному плануванню діяльності підприємства. Зазначений етап корелює з виробничим планом, планом обігу, інвестиційним плануванням.

Головними етапами планування є:

- оцінювання наявного персоналу;
- оцінювання потреби в майбутньому;
- розробка відповідних програм для реалізації попередніх двох етапів.

На основі вищезазначеного можна констатувати, що планування персоналу являє собою цілеспрямований послідовний процес досягнення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, формування структури, оцінка поточної та майбутньої потреби в кадрах.

Планування персоналу передбачає виокремлення двох рівнів:

- повний статистичний аналіз наявного персоналу за різними класифікаційними ознаками;

– прогнозування потреби на основі аналізу тенденцій, а саме: збільшення кількості населення, зміна структури освіти, міграційні потоки тощо.

Зауважимо, що автоматизація кадрової політики дозволяє оптимізувати аналіз кожної класифікаційної ознаки [22, с. 12–15].

У економічній літературі прийнято виділяти такі підходи до управління персоналом:

1) Економічний підхід (концепція управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

- технічна, а не управлінська підготовка працівників;
- єдність керівництва;
- збалансованість влади і відповідальності;
- дисципліна;
- чітка ієрархія;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальним.

2) Органічний підхід (управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3) Гуманістичний підхід (концепція управління людиною):

- акцент на організаційній культурі;
- вплив культурного контексту на управління персоналом.

Стадії у розвитку управління персоналом підприємства прийнято пов'язувати з загальною еволюцією підприємства, в межах якої виокремлюють п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом.

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

- зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними:

концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);

- розвиток руху за компетентність;

- увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);

- усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

До основних особливостей УП належать:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;

- акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;

- застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності;

- спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;

- інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;

- системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства.

Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників.

Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так і соціальних цілей

підприємства.

При цьому економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами на персонал. У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників.

Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих робітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу робітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли і дотримувалися її.

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

1) Зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами, концепція управління людиною, концепція управління талантами).

До головних особливостей управління людськими ресурсами належать:

- персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємств;

- акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;

- застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого середовища для делегування компетенції і відповідальності;

- спрямованість на розвиток цілісної сильної організаційної культури;

- інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;

- системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності підприємств.

2) Розвиток руху за компетентність. У русі за компетентність, властивому сучасному етапові розвитку управління персоналом, простежується деяке переміщення акцентів від професійної компетентності до соціальної компетентності працівників.

3) Увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); економічна ефективність в сфері управління персоналом означає досягнення цілей підприємств з мінімальними витратами на персонал, а соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її змістовність, задоволеність спілкуванням з колегами тощо).

4) Усвідомлення і підвищення значущості організаційної культури. Сучасні менеджери розглядають організаційну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих працівників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу працівників і полегшувати продуктивне спілкування між ними.

В умовах постіндустріальної та інформаційної економіки ці моделі управління значною мірою відходять в минуле. У стані конкурентної боротьби утверджувалися нові, динамічніші моделі управління. Основними їх рисами було поєднання економічних і моральних стимулів, колективізм і прихильність власній праці, своєму колективу та підприємству загалом. Де кожен працівник бере участь в діяльності підприємства, не лише виконуючи свої обов'язки, а й бере участь в пошуку і розробленні нових видів послуг, нових методів праці, нових соціальних технологій. така модель сформувалася у кінці ХХ ст. в успішних підприємств розвинених країн. Водночас ефективність управління персоналом потрібно розглядати через призму зростання ролі інтелектуальної складової у як визначальної конкурентної переваги підприємств, що на пряму буде залежати від сформованої концепції інтелектуалізації систем менеджменту підприємств [22, с. 93].

Мета інтелектуалізації систем менеджменту визначається цільовими пріоритетами підприємства, а саме: забезпечення конкурентоспроможності на ринку, динамічна адаптація до змінних зовнішніх умов на основі формування максимально сприятливого внутрішнього середовища для розвитку інтелектуального потенціалу, ефективного використання складових частин інтелектуального капіталу: споживчого, людського й організаційного.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ І АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ІНТУРИСТ–ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1 Характеристика та загальний аналіз основної діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Підприємство «Інтурист–Запоріжжя» представляє сферу послуг [23]. Його основним видом діяльності є передача в оренду нерухомого майна (приміщень), устаткування, автомобілів. Фінансово – господарська діяльність демонструє позитивні тенденції за певними показниками (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Показники фінансово–господарської діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Показники, грн	2020	2022
Дохід	6 616 900	5 302 900
Чистий прибуток	311 800	– 4 980 000
Активи	18 157 000	16 216 300
Зобов'язання	1 116 100	4 148 399

Джерело: згруповано автором на основі [24]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про те, що у 2022 р. порівняно із 2020 р. підприємство має збитки. При цьому активи зменшилися на 10,7%. У 2022 р. спостерігається лише зростання зобов'язань підприємства в 2,7 рази порівняно з 2020 р.

У 2020 році на підприємства проводилися дії спрямовані на поліпшення якості послуг, ресурсозбереження та скорочення витрат для досягнення найкращих результатів діяльності.

На підприємстві функціонують внутрішні функціональні системи контролю впровадження програм ресурсозбереження, зниження витрат, з проведенням комплексного аналізу отриманого фактичного економічного ефекту.

Розглянемо результати діяльності підприємства за попередні періоди

2015–2019 рр.

Таблиця 2.2 – Результати діяльності ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя», 2015–2019 рр.

Показники, тис грн	2015	2016	2017	2018	2019
Активи	19000–20000	18000–19000	16000–17000	16000–17000	17000–18000
Зобов'язання	3600–3700	2200–2300	460–470	440–450	720–730
Виручка	5500–5600	6700–6800	8000–8100	8300–8400	8200–8300

Джерело: згруповано автором на основі [25]

Дані таблиці 2.2 демонструють, що в період 2015–2019 рр. підприємство демонструвала позитивні та негативні тенденції за різними показниками. Якщо активи та зобов'язання збільшилися за аналізований період, то виручка скоротилася в 2019 р. порівняно з 2018 р.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу – 6 осіб. Фонд оплати праці за 2020 рік склав 306,8 тис грн. У 2020 році фонд оплати праці зменшився відносно попереднього звітного періоду на 690,7 тис грн. Кадрова програма підприємства, спрямована на забезпечення такого рівня кваліфікації працівників, який би відповідав вимогам та потребам підприємства: навчання та тренінги з персоналом проводяться менеджментом підприємства. Набір нових кадрів на підприємстві здійснюється самостійно.

Підприємство використовує тільки власні основні засоби. Основні засоби у діяльності використовуються на 100%. Виробництво не здійснюється, тому виробничі потужності відсутні. Утримання активів відбувається за рахунок власних коштів підприємства.

Екологічні питання, що можуть позначитися на використанні активів підприємства, відсутні. На діяльність підприємства не поширюється екологічне законодавство. Діяльність підприємства не є шкідливою для навколишнього середовища. Планів капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів підприємство немає.

До ключових проблем, які впливають на діяльність підприємства,

належить:

- спад кон`юнктури в економіці в цілому, в т.ч. в Україні;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- високі відсоткові ставки для отримання кредитних ресурсів, висока конкуренція в галузі, часті зміни та нерегульованість базового законодавства України;
- підвищення цін на енергоносії;
- невизначеність економічної, бюджетної, фінансової, інвестиційної і податкової політики, що проводиться державою;
- зниження рівня споживчого попиту та відсутність достатніх коштів у споживачів;
- приватні особи, які займаються орендою житла.

Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень – висока.

Стратегія подальшої діяльності щонайменше на рік передбачає:

- завершення реконструкції приміщень готелю;
- відновлення фасаду будівлі готелю;
- продовження поступового ремонту номерів, заміну меблів та інше.

Для поліпшення фінансового стану підприємства планується:

- зниження витрат за рахунок раціонального та економічного використання електроенергії, тепла та водопостачання;
- підвищення конкурентоспроможності та привабливості послуг, що надає підприємство;
- збільшення та покращення приміщень, які можливо передавати в оренду.

Істотні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства:

- значна кількість приватних осіб, які займаються орендою житла;

- зниження рівня споживчого попиту та купівельної спроможності споживачів; різкий ріст курсу валют, девальвація гривні;
- високий темп інфляції;
- економічна криза;
- реформи уряду, направлені на розвиток підприємницької діяльності.

Вірогідні перспективи подальшого розвитку емітента в цілому залежать від загального економічного стану країни, поліпшення платоспроможності як громадян так і підприємств.

В перспективі підприємство планує продовжувати здійснювати ті ж види діяльності, що і в звітному році. Перспективність подальшого розвитку залежить від стабільності та узгодженості чинного законодавства та підзаконних нормативних документів. Вона пов'язана із забезпеченням прийняття та виконання адекватних управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальшого розвитку підприємства визначаються рівнем ефективності реалізації фінансової, інвестиційної, інноваційної політик, покращення кадрового забезпечення, успішної реалізації маркетингових програм тощо. На меті у підприємства є збільшення прибутку за рахунок розширення клієнтської бази серед споживачів, здійснення заходів по активізації попиту, впровадження нових видів послуг, з урахуванням потреб ринку.

Основними цілями підприємства є: зберегти існуючі можливості та репутацію надійного постачальника послуг із передачі приміщень в оренду; поліпшити споживчі характеристики своїх послуг; зберегти колектив та його традиції.

2.2 Стратегічний конкурентний аналіз ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Послуги, що надає ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» реалізується в

приміщенні готелю. Виконання даних робіт є перспективним та не залежать від сезонних змін.

Основними клієнтами ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є фізичні та юридичні особи: представники ділових кіл України. Основні ринки збуту м. Запоріжжя. Ключовим ризиком для підприємства є пошкодження або знищення нерухомості, для зменшення якого використовується страхування майна.

Зауважимо, що середні ціни за оренду нерухомого майна (приміщень) становлять 497,7 грн. за 1 м² в місяць, автомобілів – 2,2 тис грн на місяць.

Для поширення діяльності та пошуку ринків збуту підприємство використовує певні заходи, а саме:

- модернізація основних засобів та підвищення якості послуг;
- постійний пошук нових клієнтів;
- організація переговорного процесу.

Головними каналами збуту є безпосередньо замовники.

Стан галузі, в якій працює підприємство є відносно задовільним та не потребує запровадження нових технологій.

Становище підприємства на ринку є стабільним. Конкуренція в галузі значна, але підприємство в процесі своєї діяльності постійно підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок постійного вдосконалення та покращення якості надання послуг.

Підприємство здійснює свою діяльність лише на території України. Основними конкурентами ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» на теперішній час є готель «Україна», «Хортица–Палас», м. Запоріжжя, мережа невеличких приватних готелів, бізнес–центр у центральній частині міста.

Підприємство постійно займається підвищенням якості послуг. Перспективними планами розвитку ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є:

- продовження реконструкції та капітального ремонту номерного фонду готелю, службових приміщень;
- відновлення будівель готелю;

– продовження поступового ремонту номерів, заміну меблів тощо.

З усіх п'яти конкурентних сил найбільшим впливом є конкуренція між фірмами (рис. 3.1). Конкуренція пов'язана з можливістю краще задовольнити потреби споживачів або необхідність покращити свою діяльність. Інтенсивність конкуренції між продавцями виявляється в тому, що компанія активно використовує конкурентну боротьбу, наприклад, нижчі ціни, покращені характеристики продукту; більш високий рівень споживчого обслуговування.

Покупці стають більш впливовими конкурентними силами з зростанням їх здатності взаємодіяти з цінами, якістю, рівнем обслуговування та іншими умовами продажу.

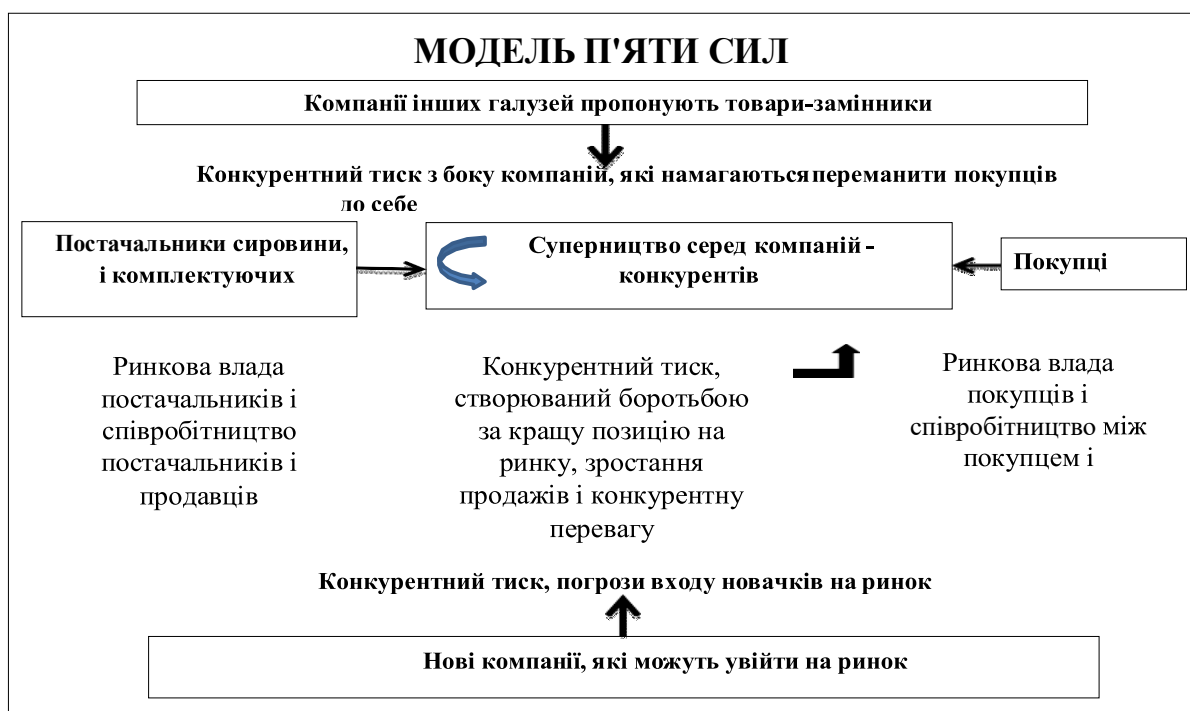


Рисунок 2.1 – Матриця 5 сил конкуренції для ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Для успішного функціонування на ринку підприємство повинно обрати правильну стратегію розвитку, яка б дозволила здобути їй переваги в конкурентній боротьбі за споживача. При формуванні стратегії підприємства необхідно розробляти комплекс заходів, направлених на протидію впливу

основних конкурентних сил.

На нашу думку, підприємству слід обрати стратегію фокусування, яка передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Важливо обрати вузьку цільову аудиторію, яка буде суттєво відрізнятися від інших.

Доцільною для ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є:

- стратегія стабілізації, захисту й виживання спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання – пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику;

- стратегії скорочення, яка має на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків.

На зміну конкурентної стратегії підприємства ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» можуть впливати такі рушійні сили:

- рушійна сила 1. Зміни в довгострокових тенденціях економічного зростання галузі. Зростання або зниження темпів зростання галузі є важливим фактором, оскільки це впливає на співвідношення попиту та пропозиції, легкість проникнення на ринок і залишає його, і як важко компанії досягти зростання продажів. Постійне збільшення попиту, яке тривалий час зберігається, часто приваблює нові компанії на ринок та заохочує інвестиції фірм, які вже працюють на ринку. На ринку звуження деякі компанії можуть прийняти рішення про від'їзд, а решта ринків може закрити найменше ефективне виробництво та зменшити виробництво продукції.

- рушійна сила 2. Зміна споживачів та методів використання товарів. Зміни демографії, а також поява нових способів використання товарів може призвести до змін у сукупності послуг, що надаються споживачам (кредит, технічна допомога, ремонт), спричиняють зміни в мережі продажів (дилери, продавці роздрібною торгівлі), Підштовхувати виробників до розширення/

звуження номенклатури виробничої продукції, змініть підхід до впровадження та реклами.

– рушійна сила 3. Фірми, які впроваджують нові маркетингові методи, можуть спричинити інтерес до своїх товарів, розширювати попит на продукцію всієї галузі, збільшити диференціацію продукції та/або зменшити вартість одиниці виробництва – все це може змінити позицію конкуруючих компаній або зробити їх, внести зміни до своєї стратегії.

– рушійна сила 4. Зміна структури витрат та продуктивності. У секторах, де важливо заощадити на масштабах виробництва або ефекту кривої "досвіду", є достатньо сильним для фірм, які збільшують виробництво, можна обігнати конкурентів за рахунок зниження цін. У цьому випадку фірми намагаються збільшити свою частку ринку, оскільки це стає важливою перевагою, галузь не йде в «гонку зростання», і багато компаній прагнуть застосувати стратегію збільшення обсягів виробництва. Таким же чином різке збільшення вартості основних факторів виробництва (сировина, зарплата) може спричинити боротьбу за надійні джерела поставок за прийнятними цінами або пошуком дешевших товарів. У разі будь-яких серйозних змін у структурі витрат або в результаті виконання фірм у конкуренції вони можуть різко змінитися.

– рушійна сила 5. Закони, прийняті в країні, та дії уряду можуть спричинити значні зміни в поведінці фірм та їх стратегії.

– рушійна сила 6. Зміна соціальних цінностей, орієнтації та способу життя. Поява нових проблем, що стосуються суспільства, зміну ставлення до різних товарів, мінливого способу життя – все це є потужним джерелом змін у галузі.

Для того, щоб визначити позиції підприємства ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» доцільно здійснити порівняння конкурентів за певними параметрами: ціна/якість (високий, середній, низький); географічний масштаб (місцевий, регіональний, національний, глобальний); асортимент (широкий,

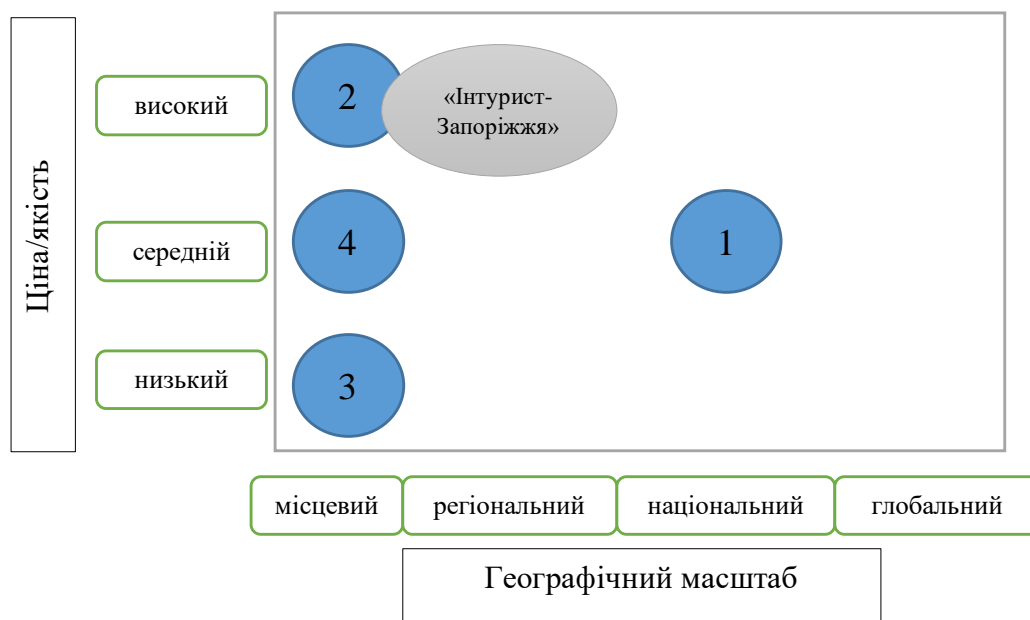
вузький); набір запропонованих сервісних послуг (відсутній, обмежений, повний набір) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Порівняння конкурентів за певними параметрами

Характеристики	1. готель «Україна», м. Запоріжжя	2. готель «Хортица–Палас»	3. мережа невеличких приватних готелів	4. бізнес–центр у центральній частині міста Запоріжжя
Ціна/якість (високий, середній, низький)	середній	високий	низький	середній
Географічний масштаб (місцевий, регіональний, національний, глобальний)	національний	місцевий	місцевий	місцевий
Асортимент (широкий, вузький)	вузький	широкий	вузький	вузький
Набір запропонованих сервісних послуг (відсутній, обмежений, повний набір)	обмежений	повний	відсутній	обмежений

Джерело: складено автором самостійно

На основі таблиці 2.3 можна побудувати карти стратегічних груп для підприємства «Інтурист–Запоріжжя» (рис. 2.2).



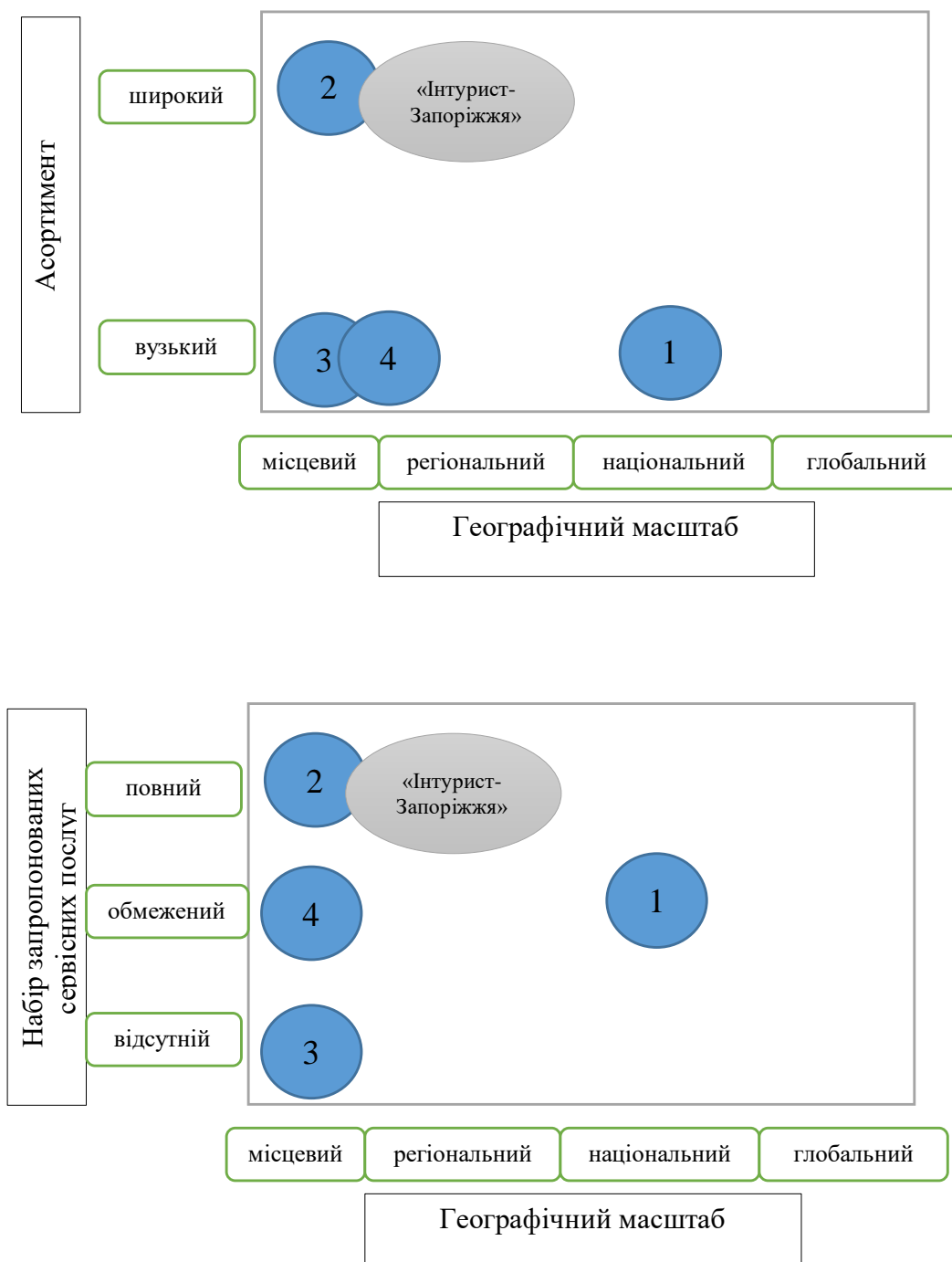


Рисунок 2.2 – Карти стратегічних груп ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя»

Джерело: побудовано автором самостійно

Побудова карт стратегічних груп дозволяє сформулювати цілі та стратегії конкурентів (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Аналіз цілей і стратегій конкурентів

Фактор аналізу	готель «Україна», м. Запоріжжя	готель «Хортица–Палас», м. Запоріжжя	мережа невеличких приватних готелів	бізнес–центр у центральній частині міста Запоріжжя
Масштаб конкуренції	значний	значний	незначний	незначний
Стратегічний намір	зростання	зростання	стабілізація	стабілізація
Мета в боротьбі за долю ринку	збільшити частку	збільшити частку	втримати частку	втримати частку
Мета в боротьбі за конкурентну позицію	завоювання нових споживачів	завоювання нових споживачів	підтримка існуючих конкурентних позицій	підтримка існуючих конкурентних позицій
Характер дії	наступальні	наступальні	оборонні	оборонні
Конкурентна стратегія	зростання	зростання	стабілізації	стабілізації

Джерело: складено автором самостійно

Конкурент 1. Готель «Україна», м. Запоріжжя.

- можливий сценарій дій конкурента: зниження цін за рахунок зміни політики витрат.
- можливі дії у відповідь дії компанії: підвищення якості надання послуг.

Конкурент 2. Готель «Хортица–Палас», м. Запоріжжя.

- можливий сценарій дій конкурента: зниження цін за рахунок зміни політики витрат.
- можливі дії у відповідь дії компанії: підвищення якості надання послуг.

Конкурент 3. Мережа невеличких приватних готелів.

- можливий сценарій дій конкурента – залучення споживачів на основі посилення маркетингових інструментів.
- можливі дії у відповідь компанії – посилення впливу на постійних клієнтів та створення сприятливих умов.

Конкурент 4. Бізнес–центр у центральній частині міста Запоріжжя.

– можливий сценарій дій конкурента – залучення споживачів на основі посилення маркетингових інструментів.

– можливі дії у відповідь компанії – посилення впливу на постійних клієнтів та створення сприятливих умов.

Ключові фактори успіху (КФУ) підприємства «Інтурист–Запоріжжя» в конкурентній боротьбі:

КФУ 1 – постійне вдосконалення та покращення якості надання послуг.

КФУ 2 – продовження реконструкції та капітального ремонту

На основі проведеного аналізу можна підсумувати, що галузь характеризується значним рівнем привабливості та прибутковості особливо в умовах післявоєнного відновлення.

2.3 Аналіз існуючих на підприємстві форм та методів управління персоналом

Методи управління персоналом – способи впливу на колектив і окремих співробітників підприємства з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства.

На підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» використовують три групи методів управління персоналом:

Адміністративні методи управління:

– регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій;

– використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи управління:

– матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці.

Соціально–психологічні методи управління:

- розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмової робочим одягом тощо;

- стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят).

Провівши аналіз адміністративного методу управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя», можна виділити основні риси, які використовуються на підприємстві. Одне з найпомітніших рис даного методу є організаційний вплив на персонал, який заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу. До даних документів слід віднести статут товариства, організаційну структуру, штатний розпис тощо.

До працівників підприємства «Інтурист–Запоріжжя» застосовується дисциплінарна відповідальність і стягнення. Дана відповідальність може застосуватися тільки до робочого, який порушив трудове законодавство, або не виконував, або неналежним чином виконував свої обов'язки, прописані в трудовому договорі. До такого співробітника можуть бути зроблені зауваження, догани, суворі догани, а також директор може прийняти рішення про пониження в посаді такого співробітника, або просто звільнити.

Однією з рис адміністративного методу підприємства «Інтурист–Запоріжжя» є розпорядчий вплив, спрямований на досягнення поставлених цілей управління. За допомогою прямого адміністративного регулювання дотримуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а так само підтримуються задані параметри системи управління. Розпорядчі дії керівництва підприємства «Інтурист–Запоріжжя» виражені у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, нормуванні праці тощо. Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Згідно з трудовим договором, кожен співробітник підприємства

«Інтурист–Запоріжжя» несе матеріальну відповідальність. Матеріальна відповідальність в повному розмірі заподіяної роботодавцю шкоди встановлена трудовим договором, що укладається з керівником відділу кадрів, керівником відділу постачання та збуту, головним бухгалтером, бухгалтером–касиrom, а з деякими працівниками – окремими письмовими договорами.

Таким чином, аналіз адміністративних методів управління персоналом, що застосовуються на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя», має позитивний вплив на персонал досліджуваного підприємства.

Планування, аналіз, надання економічної самостійності, які можуть викликати матеріальну зацікавленість працівників в результатах своєї праці – всі ці форми використовуються на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» і представляють такі види методів управління персоналом, як економічні методи.

Серед методів економічного впливу на персонал підприємства «Інтурист–Запоріжжя» чільне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і його процесом, відображає кількість і складність праці робітників різної кваліфікації. Це основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили.

Система оплати праці на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно–правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою.

Заробітна плата підприємства «Інтурист–Запоріжжя» складається із двох частин:

- 1) Основна заробітна плата.
- 2) Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством

України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;
- доплату за роботу в нічний час;
- надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується за заміну працівника, що відсутній через перебування у відпустці, тимчасову непрацездатність, відрядження тощо.

Показниками преміювання є:

- виконання завдань, передбачених планами роботи підрозділів;
- якісне і своєчасне виконання функціональних обов'язків;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку.

Система матеріальної мотивації на підприємства «Інтурист–Запоріжжя» є обмеженою, включає невеликий перелік виплат і не є конкурентоспроможною на ринку праці. Крім адміністративного та економічного методів управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя» застосовує соціально–психологічні методи. Дані методи мають на увазі специфічні способи впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах.

На підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» застосовуються такі соціально–

психологічні методи управління персоналом:

- 1) Постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей.
- 2) Інформування працівників про діяльність підприємства «Інтурист–Запоріжжя».
- 3) Увага безпосереднього керівника до думки працівників.
- 4) Публічне визнання успіхів працівників у роботі.
- 5) Проведення корпоративних заходів.
- 6) Санітарно–гігієнічні умови праці.
- 7) Режим праці.
- 8) Можливість кар’єрного росту.
- 9) Можливість підвищення кваліфікації.
- 10) Змістовність праці.

Постановка цілей на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» здійснюється на основі таких принципів: визначення показників і термінів їх досягнення; досяжність цілей; залучення працівників до постановки цілей; наявність зворотного зв’язку.

Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки зосереджує увагу і зусилля на конкретних напрямках роботи, цілі є еталонами результатів діяльності працівників, працівник усвідомлює, що від нього очікують і яку винагороду він за це отримає.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення із ситуацією, у якій перебуває компанія, ймовірними варіантами розвитку подій, запланованими заходами та роллю працівника у реалізації цих заходів. Це забезпечує володіння працівниками інформацією, яка необхідна для виконання функціональних обов’язків, підвищення зацікавленості працівників у вирішенні їх завдань, формування відчуття приналежності до компанії, покращення соціально–психологічного клімату в колективі.

Наприкінці кожного року проводяться загальні збори трудового колективу, на яких топ–менеджери звітують перед працівниками про результати діяльності підприємства за рік, досягнення поставлених цілей,

завдання на наступний рік.

На підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» періодично організовуються корпоративні заходи, які сприяють визнанню працівниками цінностей компанії, пришвидшує адаптацію нових працівників, згуртовує колектив, покращує морально–психологічний клімат в колективі, що в результаті підвищить рівень мотивації працівника і зумовить підвищення ефективності праці.

Таким чином, проведений аналіз показав, що система управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя» є недосконалою. До переваг проаналізованої системи управління можна віднести сформованість кадрового складу, його достатній освітній та професійний рівень, ефективне використання адміністративних методів управління персоналом. Однак аналіз економічних і соціально–психологічних методів управління розвитком персоналу виявив проблеми, ігнорування яких може негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства «Інтурист–Запоріжжя».

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ІНТУРИСТ– ЗАПОРІЖЖЯ»

3.1 Розробка заходів щодо усунення проблем в управлінні персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя»

На сучасному етапі більшість підприємств усвідомлюють необхідність приділяти увагу плануванню та розробці стратегії управління персоналом задля її вдосконалення та підвищення ефективності використання людського потенціалу та продуктивності праці. Зауважимо, що розробка стратегічного плану дозволить підприємству оптимально та раціонально розподілити обмежені трудові ресурси, дасть можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, скоординує дії щодо виокремлення слабких та сильних сторін.

На основі проведеного аналізу можна виокремити ключові проблеми системи управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ключові проблеми системи управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя»

№ з/п	Проблеми системи управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя»
1	Неефективні методи стимулювання праці
2	Несприятливий соціально–психологічний клімат
3	Недосконалість системи управління кар’єрою/відсутність кар’єрного зростання
4	Недосконалість системи відборі персоналу підприємства
5	Відсутність системи управління адаптацією
6	Застарілі підходи до управління персоналом

Джерело: складено автором

Підкреслимо, що ефективність стратегічного управління залежить від

людського потенціалу, котрий є основою діяльності підприємства, і, відповідно є безпосередньо пов'язаною із системою управління персоналом та мотивацією праці. Адже, результативність та ефективність діяльності підприємства залежить від персоналу.

Аналіз методик вибору стратегії удосконалення системи управління персоналом дозволив виокремити метод ПАТЕРН, метою якого є підвищення рівня ефективності прийняття рішень в умовах формування стратегії та довгострокової орієнтації великого підприємства [27]. Основою зазначеного методу є поділ загальної проблеми на частини – окремі проміжні проблеми та продовження цієї ітерації доти, доки кожна проблема може бути оцінена та проаналізована. При цьому важливим є формулювання критеріїв значущості та певних вагових коефіцієнтів. Тобто метод являє собою побудову певної ієрархічної структури – «дерева цілей», у якому кожен рівень має певні критерії значущості.

На основ експертного оцінювання розробляється шкала, яка містить ваги кожного критерію і відповідні коефіцієнти значущості, котрі характеризують внесок окремої цілі в загальний результат за артеріальними ознаками. Кінцева мета передбачає окреслення пріоритетної мети.

Стратегія підвищення ефективності управління персоналом, побудована за допомогою методу ПАТЕРН відповідає загальній стратегії функціонування підприємства і виступає важливим інструментом реалізації місії та цілей [28].

Зазначена стратегія може бути представлена у вигляді дерева цілей та передбачає реалізацію таких етапів:

- визначення концептуальних основ «дерева цілей»;
- оцінка коефіцієнтів значущості на основі використання кількісної оцінки;
- обґрунтування пріоритетних напрямів, котрі відповідають цілям вищого рівня ієрархії.

Метод ПАТЕРН можна представити у вигляді певного алгоритму, який передбачає послідовну реалізацію певних кроків, серед яких [29]:

обґрунтування «дерева цілей»; виокремлення критеріїв оцінювання коефіцієнтів значущості щодо поставлених цілей; оцінка важливості критеріїв на основі використання евристичних методів; побудувати матриці коефіцієнтів значущості цілей; розрахунок значущості цілей за виокремленими критеріями; визначення пріоритетних цілей.

Зауважимо, що «дерево цілей» стратегії підвищення ефективності управління персоналом являє собою трирівневу структуру, в якій кожний наступний рівень впливає на попередній. «Дерево цілей» розробки стратегії підвищення управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя» представлено на рисунку 3.1 [30].

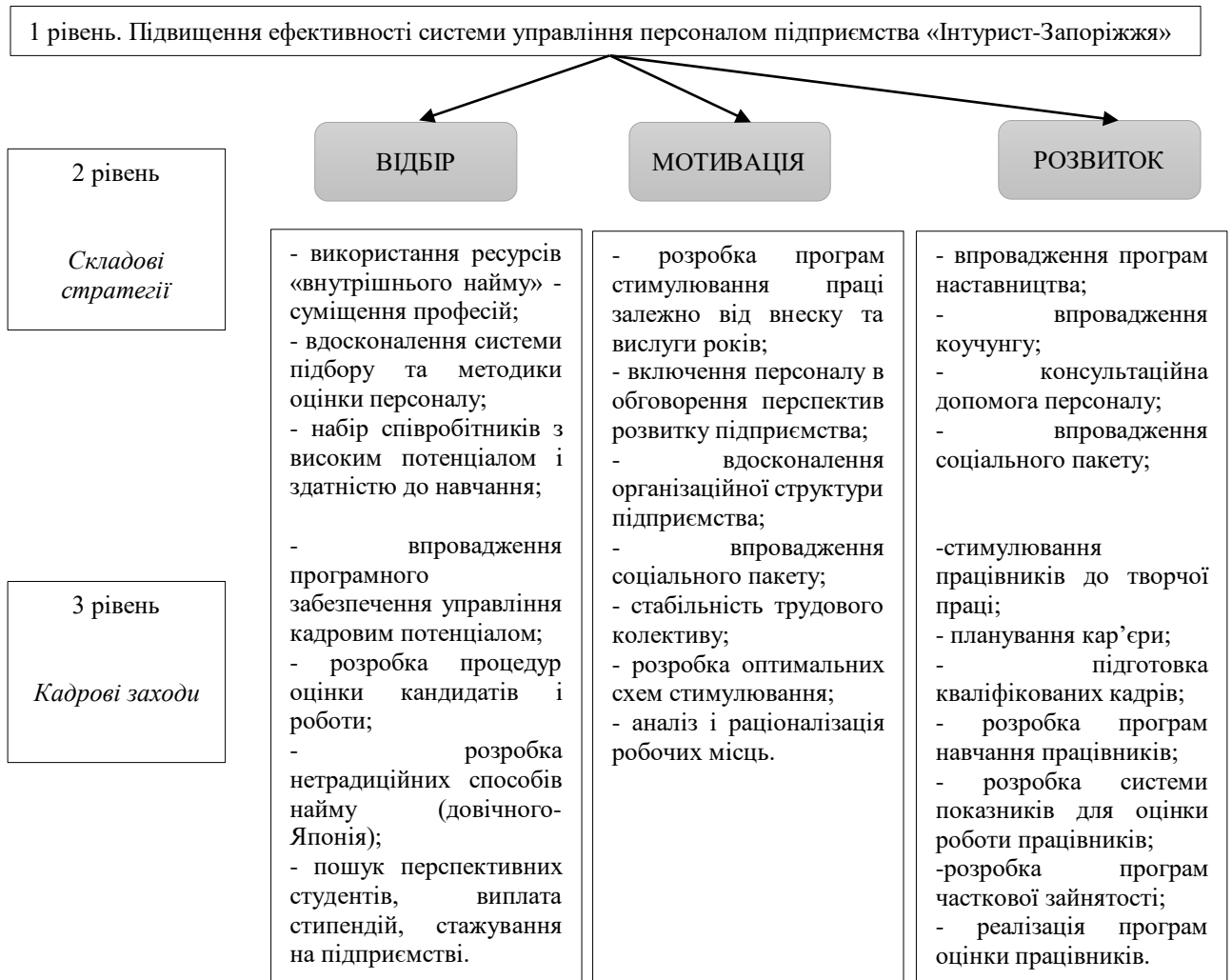


Рисунок 3.1 – «Дерево цілей» розробки стратегії підвищення системи управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя»

Джерело: розроблено автором на основі [30–31]

На рисунку 3.1 представлені рівні «дерева цілей» для стратегії підвищення ефективності управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя», а саме:

- 1 рівень – мета: удосконалення діяльності підприємства за рахунок впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- 2 рівень – відбір, мотивація, розвиток персоналу;
- 3 рівень – заходи, які сприяють ефективній реалізації кадрової політики та процесів управління персоналом.

Кожна складова стратегії підвищення ефективності управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя» представлена конкретними заходами, що сприяють ефективній реалізації політики управління персоналом та забезпечують процеси, пов'язані з кадровим менеджментом на підприємстві

Підкреслимо, що управлінські заходи стратегії, які сформулюються залежно від побудованого «дерева цілей», повинні враховувати специфіку підприємства, підходи до управління та планування діяльності.

Для заходів стратегії управління на першому рівні були визначені такі критерії оцінки для досягнення цілей, а саме: збільшення потужностей підприємства за рахунок зростання кількості працівників високої кваліфікації та вдосконалення системи підвищення освітнього рівня персоналу.

На основі експертних оцінок нами було визначено ваги критеріїв: 0,3 і 0,7 відповідно.

Важливим у системі управління персоналом є відбір кадрів. Для підвищення системи відбору нами запропонована така схема реалізації зазначеного процесу на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» (рис. 3.2).

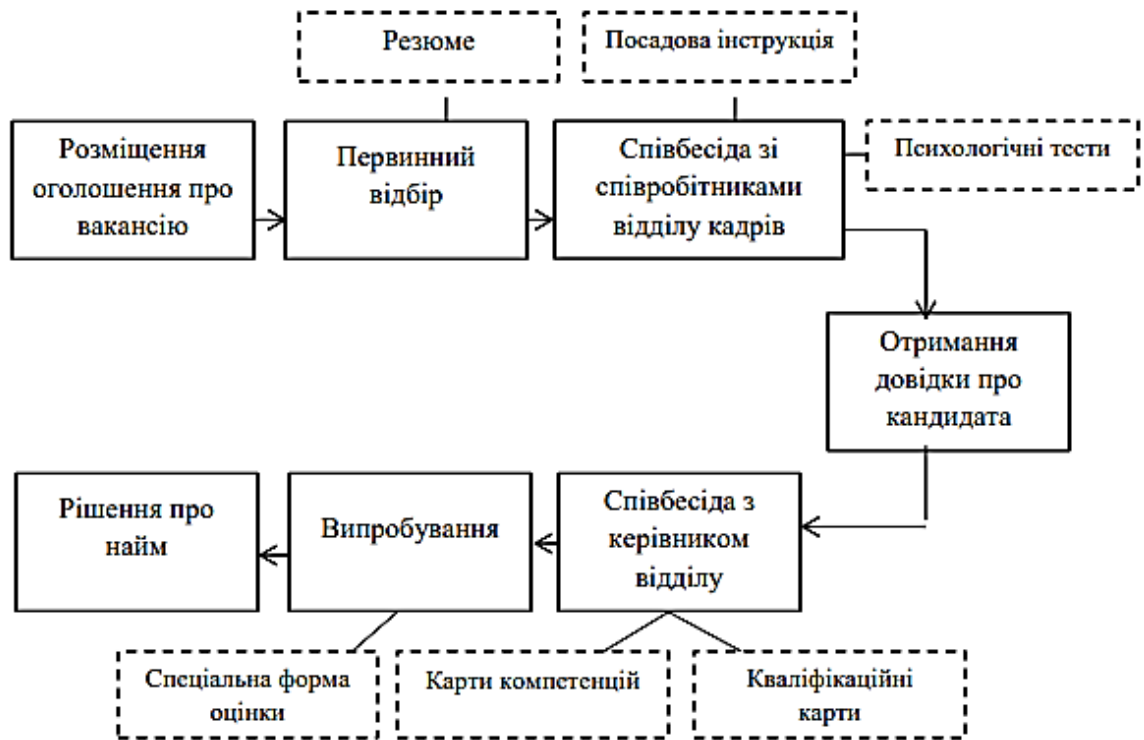


Рисунок 3.2 – Схема підбору персоналу для підприємства «Інтурист–Запоріжжя»

Джерело: складено автором на основі [32]

На нашу думку для підбору персоналу підприємства «Інтурист–Запоріжжя» доцільно використати STAR і PARLA моделі. Перша модель STAR (Situation Target Action Result) передбачає формування переліку ситуативних питань для кандидатів на вакантне місце. Для ситуативних питань використовуються реалістичні чи імітаційні ситуації, пов'язані із посадовими обов'язками, та дозволяють визначити компетенції кандидата щодо здатності вирішувати певні завдання та оцінити аналітичні здібності загалом [33]. Модель STAR складається з чотирьох складових: S (Situation) – ситуація; T (Task) – задача; A (Action) – дії; R (Result) – результат. Тобто, для кожного питання передбачається вирішення конкретного завдання.

Модель PARLA включає такі елементи: P (Problem) – проблема; A (Action) – дія; R (Result) – результат; L (Learned) – навчання; A (Applied) – застосування [33].

Крім того важливим для системи управління персоналом підприємства

«Інтурист–Запоріжжя» є вдосконалення організаційної структури, формальних правил і процедур, що є можливим на основі розробки Положення про корпоративну культуру підприємства, яке дозволить сформувати корпоративну культуру та закріпити її на підприємстві, зафіксувати єдині корпоративні правила та стандарти поведінки, підвищити імідж підприємства «Інтурист–Запоріжжя», залучити інвесторів та ефективних співробітників.

Зауважимо, що недостатній рівень неформальних відносин та здатність ефективно працювати в команді потребує підвищення згуртованості та взаємодії в колективі через формування соціально–психологічного клімату. Для цього необхідно збільшити кількість заходів, які передбачають участь якомога більшої кількості співробітників підприємства «Інтурист–Запоріжжя». Зазначене сприяє підвищенню рівня взаємодії та прихильності до підприємства. Крім того, зростає довіра до керівництва [34].

Для оцінки соціально–психологічного клімату доцільно використати метод анкетування, котре необхідно реалізувати із певною періодичністю. Зазначене дозволить визначити рівень задоволеності співробітників своєю працею, моральною ситуацією, що дозволить виявити наявні недоліки та усунути, що дозволить контролювати ситуацію та досягти гармонійності.

Для підвищення ефективності системи навчання персоналу підприємства «Інтурист–Запоріжжя» доцільно впровадити коучинг, адже зазначений підхід за дослідженнями журналу Фортуна використовують 40% із 500 компаній, які є найуспішнішими в світі.

Впровадження технологій коучингу дає такі переваги підприємству «Інтурист–Запоріжжя» [35]:

- підвищує продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого управлінця, так і підрозділів;
- дозволяє максимально розкрити та реалізувати потенціал, внутрішні ресурси і знання менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях;

- дає можливість скоротити витрати, пов'язані із підготовкою та перепідготовкою співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників;
- є стимулом для співробітників до розвитку корпоративних компетенцій;
- дозволяє максимально ефективно транслювати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам;
- знижує відтік персоналу кадрів за рахунок створення середовища, що дає можливість максимально реалізувати власний потенціал та виявити латентні здібності.

3.2 Методи підвищення мотивації співробітників підприємства «Інтурист–Запоріжжя»

Для підвищення рівня мотивації на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» використовуються різні методи мотивації, завданням яких є забезпечення морального та матеріального задоволення від праці.

Мотивація є вкрай потрібною на підприємстві, адже зазвичай новий співробітник має багато креативних ідей та ентузіазму, що і відрізняє його від інших. Але проблемою є те, що через певний період часу за умови відсутності мотивації модель поведінки стає схожою на інших співробітників, збільшується пасивність до роботи.

Зазначена ситуація є характерною для переважною більшої підприємств та мотивує керівництво до створення стимулів, котрі підвищують рівень активності та прагнення до саморозвитку, що за ланцюговою реакцією сприяє зростанню доходів та продуктивності.

Системний підхід до мотивації працівників передбачає розробку та впровадження системи стимулювання, яка складається з таких ключових кроків [36]:

- окреслення проблем компанії, причиною яких недостатній рівень мотивації або її відсутність, що спричиняє низький рівень ефективності праці, плинність кадрів, негативна атмосфера в колективі і важкий режим роботи;

- формулювання системи завдань, які сприяють підвищенню продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди;

- реалізація соціальної діагностики, що передбачає використання опитувальників, інтерв'ю або анкети. Зазначене дозволяє сформувати ключові фінансові та нефінансові стимули, які є необхідними для колективу;

- розробка ефективної системи мотивації, встановлення їх послідовності і періодичності;

- визначення фінансових витрат для впровадження системи;

- повне інформування персоналу про зміни, які відбуваються. Якщо система багаторівнева і складна, що не може бути швидко сприйнята;

- впровадження та тестування системи.

Збалансований підхід до мотивації створює додаткові переваги:

- підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності підприємства в цілому;

- формування позитивного соціально–психологічного клімату в колективі;

- розробка програм довгострокового співробітництва з самими кращими працівниками;

- підвищення лояльності і відповідальності персоналу;

- формування та розвиток корпоративної культури.

Мотивація є внутрішньою потребою, що стимулює до якісного та ефективного виконання функціональних обов'язків за умови створення сприятливого середовища для праці.

Загальновідомо, що виокремлюють 3 групи методів мотивації співробітників: матеріальне заохочення, нематеріальні стимули, використання

санкцій та штрафів. Розглянемо більш детально визначені способи мотивації до праці.

Спосіб 1. Матеріальне заохочення. У науковій літературі виокремлюють два види матеріального заохочення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Види матеріального заохочення співробітників

№	Вигляд	Опис	Вираз
1	Матеріальне грошове	Всі різновиди заохочення, які працівник отримує у вигляді грошей	Премії, підвищення окладу, різні надбавки, доплати та ін
2	Матеріальне не грошове	Матеріальна винагорода, що видається працівникові в негрошовій формі	Путівки, абонементи, подарункові сертифікати, що–небудь з продукції компанії, оплата харчування, проїзду, мобільного зв'язку, страховки, навчання і тощо

Джерело: згруповано автором на основі [36]

Одним із способів підвищення рівня матеріальної мотивації персоналу підприємства «Інтурист–Запоріжжя» є впровадження соціального пакету як ефективного інструменту через винагороду, яка стимулює трудову активність та підвищує ефективність праці.

Підкреслимо, що на ринку праці існує конкуренція не лише за рівнем матеріального заохочення, але за кількістю та якістю соціальних пільг. Отже, соціальне забезпечення працівника відіграє значну роль, дозволяє залучити та втримати кваліфікований персонал, який має компетенції, котрі користуються попитом на ринку праці, що і є конкурентною перевагою.

Сучасні економічні реалії дозволяють сформулювати ключові вимоги до структури соціальних пакетів:

1) соціальний пакет повинен відповідати нормативно–правовому забезпеченню та стандартам, корпоративній культурі підприємства;

2) працівник повинен мати право вибору структури соціального пакету відповідно до своїх потреб, переваг та інтересів, тобто принцип гнучкості у формуванні соціального пакету;

3) можливість вибору найбільш оптимального соціального пакету із певних альтернативних варіантів, які мають однакову вартість, але різне наповнення, тобто рівень корисності;

4) для різних категорій працівників формуються різні соціальні пакети;

5) соціальний пакет повинен залежати від внеску та досягнень працівників, наприклад, залежати від рейтингу, внеску в загальні результати.

На нашу думку, найбільш ефективним для працівників підприємства «Інтурист–Запоріжжя» є «базовий пакет», які є спільним для всіх категорій працівників незалежно від статусу та посади.

Спосіб 2. Нематеріальне заохочення включає:

- створення гнучкого графіка для співробітників;
- проведення загальноорганізаційних заходів;
- проведення різноманітних урочистих заходів щодо визнання досягнень працівників;
- зміна умов праці та робочого місця тощо.

Десять 10 кращих методів нефінансової мотивації:

- мотиваційні наради;
- вітання зі знаменними датами;
- можливості професійного зростання;
- привселюдне визнання результатів працівників;
- комфортні умови роботи;
- заходи для підвищення і підтримки командного духу;
- гнучкий графік як метод заохочення;
- додаткові вихідні.
- надання знижок на послуги або продукцію компанії;
- налагоджений зворотній зв'язок зі співробітниками.

Підкреслимо, що нематеріальне заохочення покликане підвищити рівень зацікавленості та задоволеності працею, максимально реалізувати потенціал на основі морального стимулювання.

Спосіб 3. Застосування санкцій належить до способів «мотивації» навпаки та передбачає систему покарань. Формами негативної мотивації:

- різні штрафні санкції;
- позбавлення статусу;
- несприйняття у колективі;
- можлива кримінальна відповідальність тощо.

Підкреслимо, що зазначені методи мотивації можуть бути дієвим, але не можуть бути демотиваторами до праці і навпаки сприяти небажаній поведінці працівників.

На нашу думку, корисним є двостороння мотивація, яка передбачає симбіоз покарань і заохочень. При цьому заохочення повинні бути домінуючими, а покарання мати вторинний характер.

На нашу думку для підвищення рівня мотивації можна використати певні поради [37]:

1) Постійний моніторинг результатів роботи співробітників. Зазначене покликане не створити ситуацію повного контролю, а лише сприяти самоконтролю і внутрішній зібраності працівників. Наприклад, не кожен працівник буде рахувати кількість ефективних дзвінків за день, лише за умови, якщо цими питаннями буде цікавитися керівники. Зазначене буде сприяти внутрішній мотивації як результат аналізу власних досягнень.

2) Посилення рівня взаємодії з підлеглими. Потрібно збільшити спілкування з колективом, організувати спільні заходи, які дозволяють підвищити рівень згуртованості. При цьому треба обговорювати не лише поточну ситуацію, але й будувати плани на майбутнє. Важливим є розуміння того, що мотивує співробітників та те, що стримує прогресивний розвиток. Зазначене дозволяє отримати важливу інформацію про мотивацію працівників.

3) Формулювати доручення та окреслювати систему винагород співробітникам необхідно чітко та однозначно. Адже, чим конкретніше сформульоване доручення, тчи чіткішими будуть результати.

Кожен співробітник повинен знати:

- що він робить;
- для чого робить;
- терміни;
- винагороди.

4) Створення власного банку ідей. Варто збирати ідеї співробітників, які є корисними та цікавими. Тому дуже корисним є акумуляція ідей та їх практичне втілення в життя.

5) Необхідно мотивувати знаннями. Підкреслимо, що кожен працівник має стимули до кар'єрного зростання, прагне вчитися та підвищувати свій рівень. Співробітник, який знайшов своє місце праці, з зацікавленістю та мотивацією здобуває нові навички у своїй професійній діяльності. Тому мотивація знаннями – це потужний локотив самовдосконалення. При цьому важливо надавати можливість отримання нових знань на власному підприємстві, адже є небезпека підготовки фахівця для конкурентів.

6) Надайте співробітникам позаплановий відпочинок. Наприклад, за ефективне виконання роботи можна надати певний відпочинок, або, наприклад, приходити на роботу пізніше або покидати робоче місце трохи раніше.

7) Необхідно заохочувати працівників матеріально за допомогою премій як певні бонуси. Наприклад, якщо поставлені цілі були досягнуті на 90% і більше – 100% премія нараховується в розмірі; 80% досягнутих цілей – 50% премії; менше 70% – премія не нараховується.

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації

багато в чому залежить успішність всього підприємства.

Серед важливих стимулів, що впливають на ефективність роботи співробітників:

– соціальна мотивація. Працівник розуміє, що він – частина колективу, команди, і якщо він буде виконувати завдання неякісно, то підведе всіх інших;

– психологічна мотивація. Якщо всередині колективу панує привітна і доброзичлива атмосфера, то людина буде з великим бажанням приходити на роботу і виконувати свої обов'язки;

– кар'єрна мотивація. Перспектива кар'єрного росту для багатьох співробітників є мало не головним стимулом, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції;

– освітня мотивація. Деякі люди працюють не тільки для того, щоб заробляти гроші, а й для того, щоб розвиватися в певній сфері і отримувати нові знання.

Таким чином, збалансована система мотивації – це ключовий фактор для розвитку підприємства «Інтурист–Запоріжжя» і є ключовим завданням. Зауважимо, що класичні методи фінансової мотивації в певній мірі сприяють мотивації праці. Існують низка нематеріальних методів підвищити самовіддачу працівників. Впровадження ефективної системи мотивації залежить від співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота бакова містить нові підходи до виконання наукового завдання, яке пов'язане з формами та методами управління персоналом підприємства «Інтурист–Запоріжжя». У результаті дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

а) Дослідження поняття «управління персоналом» дозволило надати загальне визначення: «управління персоналом» являє собою певну стратегію та покроковий послідовний процес управління найціннішим активом підприємства – людськими ресурсами, котрі характеризуються індивідуальним та колективним внеском у вирішення важливих завдань. Головною завдання управлінської системи є досягнення максимальних результатів на основі ефективного використання людських ресурсів. У зв'язку з цим постає питання підбору персоналу та їх розвитку. Доведено, що політика управління спрямована на підвищення рівня мотивації через запровадження процедур та механізмів винагороди відповідно до кваліфікаційного рівня та набутих компетенцій.

б) На основі виокремлених підходів до управління, визначено, що сучасний підхід передбачає формування такої системи менеджменту людських ресурсів, котра передбачає безперервне навчання, професійне зростання та набуття нових компетенцій. Кожен учасник повинен усвідомлювати власний внесок в загальний результат. Обґрунтовано, що головною відмінністю сучасної системи управління є саме розвиток людських ресурсів, здатність оперативно реагувати на виклики сьогодення, адаптуватися до них. Доведено, що оцінка ефективності побудованої системи управління визначається у таких напрямках як відданість, компетентність, кооперація та ефективність.

в) Визначення інструментів підвищення ефективності управління персоналом дозволило виокремити мотивацію як ефективний інструмент забезпечення оптимізації використання ресурсного потенціалу та мобілізації

всіх наявних можливостей. Доведено, що метою створення ефективної мотиваційної системи та створення ефективного механізму стимулювання є максимальна віддача від використання наявного людського потенціалу з метою підвищення результативності та прибутковості суб'єкта господарювання. Обґрунтовано, що особливістю сучасної системи управління є зростання індивідуальної значущості людини–працівника для реалізації місії підприємства та досягнення поставлених цілей.

г) На основі аналізу фінансово–господарської діяльності можна підсумувати, що перспективі підприємство планує продовжувати здійснювати ті ж види діяльності, що і в звітному році. Перспективність подальшого розвитку залежить від стабільності та узгодженості чинного законодавства та підзаконних нормативних документів. Вона пов'язана із забезпеченням прийняття та виконання адекватних управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Перспективи подальшого розвитку підприємства визначаються рівнем ефективності реалізації фінансової, інвестиційної, інноваційної політик, покращення кадрового забезпечення, успішної реалізації маркетингових програм тощо. На меті у підприємства є збільшення прибутку за рахунок розширення клієнтської бази серед споживачів, здійснення заходів по активізації попиту, впровадження нових видів послуг, з урахуванням потреб ринку.

д) Становище підприємства на ринку є стабільним. Конкуренція в галузі значна, але підприємство в процесі своєї діяльності постійно підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок постійного вдосконалення та покращення якості надання послуг. Підприємство здійснює свою діяльність лише на території України. Основними конкурентами ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» на теперішній час є готель «Україна», «Хортица–Палас», м. Запоріжжя, мережа невеличких приватних готелів, бізнес–центр у центральній частині міста. Підприємство постійно займається підвищенням якості послуг. Перспективними планами розвитку ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є: продовження реконструкції та капітального ремонту номерного

фонду готелю, службових приміщень; відновлення будівель готелю; продовження поступового ремонту номерів, заміну меблів тощо. На нашу думку, підприємству слід обрати стратегію фокусування, яка передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Важливо обрати вузьку цільову аудиторію, яка буде суттєво відрізнятися від інших. Доцільною для ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя» є: стратегія стабілізації, захисту й виживання спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання – пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику; стратегії скорочення, яка має на меті звести до мінімуму витрати компанії на види бізнесу, які наносять їй збитки. У цих умовах прибутки компанії мінімальні, рентабельність низька, найчастіше вона зазнає збитків.

е) На підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» використовують три групи методів управління персоналом: 1) адміністративні методи управління: регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій; використання владних механізмів управління (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю підприємства; 2) економічні методи управління: матеріальне стимулювання праці працівників: преміальні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядної форми оплати праці; 3) соціально–психологічні методи управління: розвиток у співробітників почуття приналежності до організації, ведення корпоративної реклами, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмової робочим одягом тощо; стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (подарунки до ювілеїв та свят).

ж) Аналіз методик вибору стратегії удосконалення системи управління персоналом дозволив виокремити метод ПАТЕРН, метою якого є підвищення рівня ефективності прийняття рішень в умовах формування стратегії та

довгострокової орієнтації великого підприємства. Основою зазначеного методу є поділ загальної проблеми на частини – окремі проміжні проблеми та продовження цієї ітерації доти, доки кожна проблема може бути оцінена та проаналізована. При цьому важливим є формулювання критеріїв значущості та певних вагових коефіцієнтів. Тобто метод являє собою побудову певної ієрархічної структури – «дерева цілей», у якому кожен рівень має певні критерії значущості.

з) Для підвищення рівня мотивації на підприємстві «Інтурист–Запоріжжя» використовуються різні методи мотивації, завданням яких є забезпечення морального та матеріального задоволення від праці. Мотивація є вкрай потрібною на підприємстві, адже зазвичай новий співробітник має багато креативних ідей та ентузіазму, що і відрізняє його від інших. Але проблемою є те, що через певний період часу за умови відсутності мотивації модель поведінки стає схожою на інших співробітників, збільшується пасивність до роботи. Зазначена ситуація є характерною для переважною більшості підприємств та мотивує керівництво до створення стимулів, котрі підвищують рівень активності та прагнення до саморозвитку, що за ланцюговою реакцією сприяє зростанню доходів та продуктивності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дейнека А.В. Управління людськими ресурсами. URL: https://stud.com.ua/953/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami#42.
2. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31–33.
3. Рудь В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
4. Бербенець О.В. Вплив трудової міграції населення України на розвиток ринку праці. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
5. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2005. 220 с.
6. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
7. Федоренко В. Г. Управління і економіка. Інтелект. *Економіка і держава*. 2004. № 11. С. 2–5.
8. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf.
9. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. №1. С. 134–140.
10. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2007. Вип. 5. С. 24–28.
11. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. London: Harpercollins College Div; Subsequent edition, 1988. 777 с.
12. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf.

13. Иванцевич Дж. Людські ресурси управління. Київ: МАУП, 1993. 304 с.
14. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент в системі освіти: посібник. Київ: МАУП, 1999. 176 с.
15. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів, 2003. 176 с.
16. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2010. № 14. С. 41–46.
17. Чешские работодатели просят правительство упростить процедуру найма квалифицированных кадров с Украины. URL: http://censor.net.ua/news/426878/cheshskie_rabotodateli_prosyat_pravitelstvo_uprostit_protседuru_nayima_kvalifitsirovannyh_kadrov_iz_
18. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011 – 2015 роки. URL: www.guds.gov.ua/document/284913/koncept_ds.doc_
19. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, Кондор. 2006. 308 с.
20. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. URL: <http://www.mon.gov.ua/index.php/ua/zvyazki-z-gromadskistyuta-zmi/gromadske-obgovorennya/4710>.
21. Модель 4С в управлінні людськими ресурсами. URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm_192.html.
22. Іванова Н.С. Управління персоналом. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с.
23. Офіційний сайт ПРАТ «Інтурист–Запоріжжя». URL: <http://intourist.pat.ua/>.
24. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/02573817>
25. Експрес–аналіз емітента. URL: <https://kievvlst.com.ua/project/resources/attachments/yptx66ty.pdf>
26. Thompson A.A, Strickland A.J. Strategic management. UK: Irwin, 1993. 948 p.

27. Балабанова л. управління персоналом: [підручник] / л. балабанова, о. сердак. – к.: центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
28. Богиня Д., Гришнова О. Основи економіки праці. Київ: Знання–Прес, 2000. 313 с.
29. Воронкова В. Управління людськими ресурсами: філософські засади: [навч. посібник]. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.
30. Гриньова В., Грузіна І. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: [монографія]. Харків: ХНЕУ, 2012. 300 с.
31. Захарчин Г. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво львівської політехніки, 2011. 348 с.
32. Колот А. Індивідуалізація особистості та формування індивідуалізованого суспільства як феномени сучасності: наслідки та уроки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 2. С. 3–10.
33. Колот А. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумова збереження та розвитку людського капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 8. С. 19–22.
34. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту: [підручник]. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
35. Радіонова І., Усик В. інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал економіки: розмежування понять і явищ. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 10 (124). С. 56–66.
36. Ситник Й. Теоретико–методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств: монографія. Львів: Видавництво львівської політехніки, 2014. 248 с.
37. Хміль Ф. Управління персоналом. Київ: Академвидав, 2006. 448 с.