

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Формування стратегії розвитку персоналу підприємства

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Formation of the Enterprise Personnel Development Strategy

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0731-мо
спеціальності 073 – Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Д.О. Садомський

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,
д.е.н. Гуржій Н.М.

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н. Шишкін В.О.

Запоріжжя – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Садомському Дмитру Олександровичу

1. Тема роботи Формування стратегії розвитку персоналу підприємства керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., доцент, затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці з питань менеджменту організацій, методів управління розвитком персоналу підприємства, законодавство України, ресурси мережі Internet, статистичні матеріали ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» та власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дипломна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (з розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методичні основи управління персоналом – складається з 3 підрозділів: 1.1 Стратегія та політика управління персоналом організації; 1.2 Варіанти класифікації стратегій управління персоналом; 1.3 Розробка стратегії управління персоналом; 2 Розділ – Дослідження системи управління персоналом ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз складу, структури та руху персоналу; 2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ЗНК»; 3 Розділ – Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства – складається з 2 підрозділів: 3.1 Формування стратегії управління персоналом підприємства; 3.2 Оцінка ефективності

розробленої стратегії управління персоналом.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	07.10.2022 р.	07.10.2022 р.
2	Гуржій Н.М, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.10.2022 р.	28.10.2022 р.
3	Гуржій Н.М, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2022 р.	28.11.2022 р.

6. Дата видачі завдання 07.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Д.О. Садомський
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 88 с., 10 рис., 17 табл., 55 джерел.

Об'єкт дослідження – компанія ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Предмет дослідження – стратегії з управління персоналом у ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Мета дослідження: дослідити проблему вдосконалення стратегії з управління персоналом на ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Методи дослідження – спостереження, порівняння, групування та узагальнення даних, економічний і фінансовий аналіз, узгодження та формалізація, балансовий метод, методи математичної статистики, графічне і табличне представлення даних.

Актуальність теми обумовлена тим, що вдосконалення стратегічного управління персоналом організації є необхідністю для багатьох організацій, що пов'язано в першу чергу з тим, що одним з найважливіших факторів, що впливають на рівень продуктивності праці на будь-якому підприємстві, а отже, і ефективності виробництва, є кадри (персонал) підприємства.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретико-методичні засади менеджменту персоналу підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проведено дослідження ефективності управління персоналом обраного підприємства та запропоновані заходи щодо його удосконалення.

МЕНЕДЖМЕНТ, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО,
УДОСКОНАЛЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 88 pp., 10 fig., 17 tab., 55 sources.

The object of the research is Zaporizhzhia Oil and Gas Company LLC.

The subject of the research is personnel management strategies at Zaporizhzhia Oil and Gas Company LLC.

The purpose of the study: to investigate the problem of improving the personnel management strategy at Zaporizhzhia Oil and Gas Company LLC.

Research methods - observation, comparison, grouping and generalization of data, economic and financial analysis, coordination and formalization, balance method, methods of mathematical statistics, graphical and tabular presentation of data.

The relevance of the topic is due to the fact that the improvement of the strategic management of the organization's personnel is a necessity for many organizations, which is primarily due to the fact that one of the most important factors affecting the level of labor productivity in any enterprise, and therefore the efficiency production, there are personnel (personnel) of the enterprise.

During the work, the theoretical and methodological principles of personnel management of the enterprise were considered. On the basis of theoretical material, a study of the effectiveness of personnel management of the selected enterprise was conducted and measures for its improvement were proposed.

MANAGEMENT, STAFF, ENTERPRISE, IMPROVEMENT,
EFFICIENCY

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ «ЗНК» – товариство з обмеженою відповідальністю «Запорізька нафтогазова компанія»;

ПММ – паливно-мастильні матеріали;

ПП – приватне підприємство;

КМУ – Кабінет Міністрів України;

ГКУ – Господарський кодекс України;

ДКПП – Державний класифікатор продукції та послуг;

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;

ОКР – освітньо-кваліфікаційний рівень.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	12
1.1 Стратегія та політика управління персоналом організації	12
1.2 Варіанти класифікації стратегій управління персоналом	19
1.3 Розробка стратегії управління персоналом	29
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ».....	38
2.1 Загальна характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз складу, структури та руху персоналу	44
2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ЗНК».....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1 Формування стратегії управління персоналом підприємства.....	58
3.2 Оцінка ефективності розробленої стратегії управління персоналом	66
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Поява сучасних моделей організації бізнесу та їх впровадження у вітчизняних та зарубіжних компаніях вимагають переосмислення наукових поглядів як на організаційну стратегію, так і на стратегію управління персоналом, зумовлюють необхідність формування нових підходів до розробки стратегії та створення нових концепцій стратегічного управління персоналом в умовах розвитку прогресивних форм управління діяльністю підприємств.

Управління персоналом – це важливий чинник розвитку компанії загалом. Однак, при управлінні компанією потрібно приділяти увагу не тільки тактиці управління персоналом, але і необхідно розглянути стратегію управління персоналом, удосконалювати обрану стратегію. Кількість досліджень, які наголошують на вивченні стратегічної поведінки, яка допоможе існуючій системі вижити в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, значно збільшилася в літературі в останнє десятиліття.

Будь-яка компанія в умовах жорсткої конкурентної боротьби і ситуації, що швидко змінюється, на ринку змушена не тільки сконцентруватися на внутрішньому стані справ, а й розробляти довгострокову стратегію, що дозволяє їй встигати за змінами, що відбуваються в її оточенні. Актуальність сьогодення диктує необхідність наявності у компанії управління, що забезпечує їй своєчасну адаптацію системи до навколишнього світу, що швидко змінюється. З іншого боку, єдиної стратегії розвитку для всіх підприємств не може бути, оскільки немає єдиного, універсального для всіх, стратегічного управління.

Як і кожне підприємство, організація індивідуальна, і система її управління складна і унікальна, тому й процес вибору стратегічної альтернативи для всіх своєрідний. Управління персоналом як одна з функцій

менеджменту організації може також розглядатися як частина стратегічного управління.

Актуальність теми обумовлена тим, що вдосконалення стратегічного управління персоналом організації є необхідністю для багатьох організацій, що пов'язано в першу чергу з тим, що одним з найважливіших факторів, що впливають на рівень продуктивності праці на будь-якому підприємстві, а отже, і ефективності виробництва, є кадри (персонал) підприємства.

Кадри – найцінніша і найважливіша частина продуктивних сил суспільства та підприємства. У цілому нині ефективність підприємства залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення та використання, що впливає на обсяг і темпи приросту вироблюваної продукції, використання матеріально-технічних засобів. Те чи інше використання кадрів безпосередньо пов'язане зі зміною показника продуктивності праці.

Зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни та головним джерелом зростання національного доходу. Серйозні аспекти цієї проблеми вивчаються вітчизняним та зарубіжними вченими, які приділяють дедалі більшу увагу проблемам стратегічного управління персоналом.

Один з найбільших внесків у розробку цієї проблеми зробив швейцарський професор Мартін Хільб. В даний час він є директором інституту управління персоналом у Санкт-Галлені (Швейцарія), читає лекції в університеті Даласа (Техас, США). Маючи великий досвід практичної керівної роботи в ряді великих фірм, М. Хільб успішно консультує провідних менеджерів країн Європи та Північної Америки і до теперішнього часу впровадив свою концепцію управління персоналом на підприємствах 21 країни світу.

Науковою основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі економіки та управління, насамперед, економіки праці та управління персоналом, серед них: Е. Брукінг, Дж. Равен, Р. Харісон, І. Хентце, Т. Ю. Базаров, В. Н. Бобков, Н. А. Волгін, Г. П. Гагаринська, Є. В.

Галаєва, Б. М. Генкін, І. Б. Дуракова, П. В. Журавльов, Д. К. Захаров, А. Я. Кібанов, М. Б. Курбатова, М. І. Магура, Н. К. Маусов, Є. А. Митрофанова, Ю. Г. Одегов, В. С. Паршина, В. А. Прокудін, В. М. Свистунов, В. А. Столярова, І. А. Есаулова, С. В. Шекшня та ін.

Стратегічне управління персоналом у рамках нового підходу до управління фірмою дає величезні переваги організаціям, що функціонують у різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів та головним чином персоналу. Крім того, стратегічний менеджмент народжує почуття впевненості у персоналу організацій та їх менеджерів, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень, орієнтує на сталий розвиток в умовах ринку. Ця проблематика зумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження та закладається в основу розробки методики формування ефективної стратегії управління персоналом.

Що ж до проблеми управління персоналом з прикладу досліджуваної організації, слід зазначити, що вивченість стратегічного поведінки у ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» потребує більш детального аналізу.

Об'єкт дослідження – компанія ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Предмет дослідження – стратегії з управління персоналом у ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Мета дослідження: дослідити проблему вдосконалення стратегії з управління персоналом на ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

З мети випливають такі завдання:

- розглянути теоретичний аспект стратегії з управління персоналом та можливості його удосконалити;
- дослідити на конкретному прикладі досвід управління персоналом, а саме на прикладі ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія»;
- запропонувати шляхи вдосконалення стратегії з управління персоналом ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень тенденцій ринку промисловості, річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції. Використовувалися методи системного аналізу, експертних оцінок, стратегічного аналізу, статистичні методи угруповання та середніх величин, методи прогнозування, метод збалансованої системи показників, моделювання бізнес-процесів, соціологічні опитування, анкетування, тестування, аналізу документів, спостереження.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що аналізована методологія та підхід до розробки стратегії управління персоналом застосовні до будь-якої організації, орієнтованої на довгострокову перспективу розвитку в конкурентному середовищі, оскільки спрямовані на розширення конкурентних переваг за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу персоналу.

Робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Стратегія та політика управління персоналом організації

Саме слово «стратегія» запозичено з грецької мови і дослівно позначає «мистецтво розгортання військ у бою», вища галузь військового мистецтва. Але це поняття за дві сотні років стало популярним, увійшовши в теорію та практику управління. Менеджери нашого часу оперують їм невимушено та охоче. Крім того, у них це слово означає найвищий вираз управлінської діяльності. [1].

На даний момент існує безліч визначень, і вони не однозначні. Більшість вчених, які досліджують цю область, намагалися знайти єдине визначення поняття «стратегії», однак однозначними і загально визнаними це поняття так і не стало.

В економіці термін «стратегічне управління» було введено у 60-70-х роках ХХ ст. у зв'язку із загостренням конкурентної боротьби. Розробкою проблем стратегічного управління займалися багато відомих вчених, зокрема І. Ансофф, М. Старр та Б. Карлоф.

Стратегія стає важливим та надзвичайно необхідним інструментом управління.

За словами І. Ансоффа, «...концепція стратегії – матерія тонка, часом дуже абстрактна. Її формулювання зазвичай не призводить до будь-яких негайних результатів. Виникає питання: чи може така абстрактна концепція, як стратегія, бути справді корисною для діяльності компанії? Зробити висновки існування стратегії досить легко, але дати їй чітке опис практично будь-коли вдається».

Звернімо увагу на те, як влучно зауважив І. Ансофф: стратегії властива абстрактність, тому чітко описати її не вдається.

Мінцберг, а також колеги, намагалися пояснити, що собою являє «стратегія», давши при цьому кілька трактувань. [1]

«Стратегії» як плани, керівники, орієнтири та напрями розвитку, шлях із сьогодення у майбутнє.

«Стратегії – це група фундаментальних та важливих рішень у рамках цілей та засобів підприємства».

«Стратегії – плани вищих керівників при досягненні довгострокового результату, в рамках мети та завдання компанії».

«Стратегії підприємства – це сукупні програми методів і методів, здійснювані до створення майбутнього підприємства міста і зуміти вижити у світі» [17].

«Традиційно, корпоративна стратегія – план організації, спрямований на збалансованість внутрішньої сильної та слабкої сторін із зовнішніми можливостями та загрозами, для підтримки конкурентоспроможних переваг» [16].

Стратегії як принципи поведінки і дотримання деяких моделей поведінки (з урахуванням поведінки у минулому):

«Стратегії – це система методів, які використовують організації для ухвалення управлінських рішень. Так само стратегії можна розглянути як загальний комплексний план, за допомогою якого відбудеться здійснення місії та досягнення господарської мети організацій» [21].

Стратегії як позиції, тобто розташування певного товару (послуги) на конкретному ринку:

«Стратегії організацій є розшук відповідностей між внутрішньою можливістю компаній і зовнішніми середовищами».

Стратегії як перспективи, саме основні способи дій організацій:

«Стратегії є створення основної довгострокової мети та завдання організації, розробка напрямів дії та розподіл ресурсів, необхідні при досягненні цієї мети».

«Стратегії є довгострокові якісні та певні напрями розвитку компанії, що стосуються сфер, засоби та форм її діяльності, систем взаємовідносини всередині компанії, а також позицій компанії в навколишніх середовищах, що призводять компанію до своєї мети».

Стратегії це спритні прийоми, особливі маневри, що робляться для того, щоб обхитрити суперників та конкурентів.

Отже, незважаючи на те, що одного трактування стратегії немає, наведені варіанти трактування не виключають один одного. Навпаки, їх можна вважати, як взаємодоповнюючі.

Однак, існує єдина думка щодо наступного:

1. Стратегічне рішення досить значуще впливає на благополуччя організації загалом.

2. Стратегії зачіпають як організації, так і їх оточення. У стратегічному сенсі вони нероздільні. Організації використовують стратегії, щоб уміло справлятися із мінливим зовнішнім осередовищем.

3. Стратегії включають як дію, так і метод прийняття рішення та його здійснення.

4. Стратегії не бувають простими. Зараз в організаціях не рідко відбуваються зміни, і тому дуже часто необхідно працювати з новими комбінаціями умов, і тому зміст стратегій не може бути ні програмованими, ні шаблонними, ні повторюваними.

5. Стратегії ґрунтовно не продумаєш. Експерти в менеджменті разом вважають, що намічені та реалізовані стратегії компанії мають великі відмінності.

6. Стратегії мають бути опрацьовані як концептуально, так і аналітично. Автори виділяють саме аналітичні аспекти, проте й одноставно вважають, що важливим моментом при виробленні стратегій є концептуальна розробка керівників організації.

7. Стратегія існує на різних рівнях організації.

Організація має корпоративну та функціональну стратегію.

Таким чином, як організації хочуть виглядати, куди прагнути і як усе це реалізувати, такою стратегією вона і розпоряджається.

Загалом, стратегічне управління нерозривно пов'язане з тим, як організація розвиватиметься і чого прагне. А це і визначення цілей організації, і взаємозв'язок із навколишнім світом, завдяки чому організація досягне поставлених завдань, використовуючи весь свій потенціал та можливості.

Стратегічне управління – це пошуки, ідентифікації та реалізація довгострокової конкурентної переваги. Це – розробки та реалізації дії, що веде до довгострокових перевищень рівнів результативності діяльності компанії над рівнями конкуренції [28].

В першу чергу, це – управління організаціями, які посиляються на людські можливості як фундамент підприємства та основна база перед конкурентами.

Як було описано вище, стратегія буває різнорівнева. Крім корпоративної стратегії, підприємство має низку функціональних стратегій. Це галузі фінансів, маркетингу, персоналу, виробництва та інформаційних технологій. Ці стратегії є необхідними для діяльності підприємства.

Разом з маркетинговою та фінансовою стратегіями, стратегія управління персоналом вважається важливою на даний момент функціональною стратегією підприємства. У нинішньому світі важливе значення має те, що стратегія управління персоналом набагато частіше починає бути первинною та головною і навіть єдиним реально можливим стратегічним фактором. За проведеними дослідженнями різних управлінських ситуацій видно, що у багатьох випадках розпочати будь-які стратегічні зміни в організації можна лише з допомогою людини та її ресурсів.

Найважливіша і головна основа організації чи підприємства – це, беззаперечно, людський ресурс та його потенціал. Зараз, щоб досягти позитивних результатів організації на даний момент життєвої ситуації

необхідно правильно і якісно використовувати весь людський ресурс і потенціал, чи то відносини з конкурентами, чи то тактична чи стратегічна перспектива організації. Тобто розглядаючи людський чинник як стратегічну перспективу, він однозначно зростає.

То як ми зрозуміємо, що таке фактор персоналу так і визначимо його значення та місце у цій організації на довгостроковий період. Отже, стратегія управління персоналом повинна спрямовувати персонал організації на довгострокову перспективу розвитку, досягнення цілей організації.

Але ж, з визначенням «стратегія» досі немає чіткої відповіді та розуміння: «Що ж таке «стратегія управління персоналом організацій»? Всі вчені цієї галузі пишуть, що це об'єкт величезних наукових досліджень та дискусій, і відповіді на ці питання суперечливі.

Досліджуючи та вивчаючи наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, можна виділити такі поняття стратегії управління:

- а) стійкі схеми планованого користування людськими ресурсами та дії, спрямовані на забезпечення виконання фірмою поставлених цілей;
- б) система дій, здійснених повноважними особами, які, приймають управлінське рішення для компанії, і орієнтуються на довгострокову цільову установку;
- в) маніпуляції, що впливають на поведінки кожного працівника при формулюванні та задоволенні ними стратегічної потреби компанії;
- г) розроблені керівниками організацій пріоритетні, якісно визначені напрями дій, необхідні для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійних, відповідальних та згуртованих колективів та враховують стратегічне завдання організацій та ресурсні можливості;
- д) підсистеми стратегій організацій, подані у вигляді довгострокових програм конкретної дії щодо реалізації концепцій використання та розвитку потенціалів співробітників організацій з метою забезпечення її перед стратегічними конкурентами;

е) система методів і способів, і навіть правилами управління персоналом, які дозволяють досягти встановленої мети організацій;

ж) програмні способи мислення та управління, що забезпечують узгодження мети, можливості підприємств та інтереси співробітників, які передбачають не тільки формування генерального курсу діяльності підприємств, а й підвищення мотивацій, зацікавлень кожного працівника у його реалізаціях [30].

Але все ж таки, по відношенню до певних моментів стратегій управління персоналом є єдина думка:

1. Стратегія управління персоналом вибирається з великої кількості чинників та пов'язана, однозначно, зі стратегією організації в цілому.

2. Ціль управління персоналом є частиною організаційної мети. Тобто, стратегії управління персоналом є частиною загальних стратегій організації і як наслідок – це перспективне планування її господарської діяльності.

Суть питання у тому, що стратегія управління персоналом залежить від планів підприємства. Ефективне вирішення проблем залежить від наявності у підприємства всіх необхідних людських ресурсів (персоналу), навчання, мотивація, система винагород, гнучка, командна робота і стабільність у трудових відносинах. Досягнення позитивних результатів у кожному пункті є важливим елементом реалізації успішної корпоративної стратегії.

Тобто у стратегічному управлінні персоналом передбачається те, що напрямок та мета стратегій управління персоналом організацій визначається в процесі вироблення загальної стратегії.

Німецькі вчені Р. Марр та Г. Шмідт стверджують, що стратегія управління персоналом полягає в тому, що менеджмент повинен поєднувати практику та мету управління персоналом зі стратегіями у бізнесі. Це дає можливість керівнику будь-якого рівня залучити, відібрати, просунути, винагородити, розвинути та утримати персонал, необхідний у бізнесі.

Стратегія управління персоналом передбачає довгострокову перспективу розвитку, це можна пояснити різноманітністю націленості на

розробку та зміну психологічної установки, мотивацій, кваліфікацій, а також структури трудових колективів, і зміна відбувається в основному лише через дуже тривалий період часу. Тобто, базова мета стратегічних управлінь персоналом є створення стратегічних здібностей організацій – використовуючи кваліфікований, відданий та мотивований персонал, який зможе створити сильні переваги перед конкурентами.

Більш точна мета стратегічного управління персоналом – це створення спрямованості дій підприємства у світі, що змінюється, використовуючи розробку та реалізацію ефективної політики управління персоналом (кадрової політики).

Як і вище зазначалося для інших трактувань, так і для поняття кадрова політика так само немає однозначної відповіді та визначення. Причому досвід практики діяльності підприємств, а також відповідних досліджень з менеджменту, присвячених управлінню персоналом, показують абсолютно різні визначення цього поняття. Ось деякі з них:

а) генеральні напрями кадрових робіт, принципи, методи, форми, організаційні механізми при розробці мети та завдання, спрямовані на збереження, зміцнення та розвиток кадрових потенціалів, на створення кваліфікованих та високопродуктивних згуртованих колективів, здатних вчасно реагувати на постійно мінливу вимогу ринку з урахуванням стратегій розвитку організацій. Кадрова політика – це формування стратегій управління персоналом організацій, які враховують стратегії компанії організації;

б) комплекси організаційного та змістовного заходу, спрямовані на ефективне використання здібностей та професійних навичок кожного працівника при досягненні кінцевих цілей (місії) організації. Це схема дій, яка здатна направити працівника компанії від доброї волі та повністю «віддатися» на користь своєї компанії;

в) у найзагальнішому розумінні – системи, у яких є правила і норми (усвідомлені та певні, добре сформульовані), що приводять персонал до

узгодженості зі стратегіями організації. Це набір певних правил, побажань та обмежень у взаєминах співробітників та фірми;

г) питання, пов'язані з наймом та вибуттям робочої сили, умовою праці персоналу та гідною оплатою праці, підвищенням кваліфікації та перепідготовкою кадрів [31].

Причин цих суперечностей багато. Серед них, на нашу думку:

– недостатнє та нечітке розуміння відмінностей серед визначень «стратегія управління персоналом» та «політика управління персоналом (кадрова політика)»;

– підміна їх один одним;

– переконання того, що ці визначення вважаються синонімами, а «стратегія» – новомодний «замінник» традиційнішої «політики».

Таким чином, більш точне визначення – це те визначення, відповідно до якого політика управління персоналом (кадрова політика) тільки може обґрунтувати необхідність використовувати в ситуації певного методу відбору та оцінки людських ресурсів, при цьому, не задіює детальний аналіз змісту, специфіки при проведенні практичних робіт із персоналом.

Тобто, на нашу думку, політику управління персоналом (кадрова політика) організації можна охарактеризувати як систему методів і механізмів, форм та критеріїв взаємодії з працівниками.

1.2 Варіанти класифікації стратегій управління персоналом

Більшість керівників сучасних підприємств вважають, що стратегія управління персоналом – це основна складова загальної корпоративної стратегії організації. І це безперечно так і є. Але в реальному житті існують різні варіанти їх взаємозв'язку, які надають можливість стратегії управління персоналом та стратегії організації для повного розкриття здібностей

персоналу та творчого ініціативного розвитку задля досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників.

Зазвичай, загальна стратегія на підприємстві та стратегія управління персоналом розробляються та розвиваються як одне ціле. Це активно залучає людей із служб управління персоналом до вирішенні стратегічного завдання організації на корпоративних рівнях. Так само це забезпечує високий рівень компетентності, персонал може сам вирішувати завдання, і не одне, в управлінському середовищі, виходячи з позиції розвитку всієї організації і робити внесок, тим самим, у розробку загальної стратегії.

Створення загальної стратегії організації забезпечується нинішньою кадровою ситуацією для підприємства і реально можливою стратегією управління персоналом. Для цього, для розробки загальних стратегій підприємства управлінському персоналу знадобиться набагато більше часу для вивчення місцевих ринків, щоб орієнтувалися на реальні умови і реальні можливості, варіанти стратегій управління персоналом.

Тому, багато фахівців виділяють головну відмінність стратегії управління персоналом, що полягає в тому, що вона має нерозривний зв'язок з усіма іншими стратегіями в організації, а управління персоналом це спосіб, за допомогою якого реалізуються всі актуальні стратегії організації [2].

Підприємства та компанії для кожного співробітника здійснюють свою персональну стратегію з урахуванням різних ситуацій та підходів в організації. Особливі ролі, вибираючи стратегію управління персоналом можуть грати, наприклад, певні ринки збуту, у яких організації більшою мірою реалізують свій товар, і навіть послугу, спеціалізації організації, зміни у трудових відносинах, розвитку технологій та інших чинників.

Дослідження та вивчення праць галузі менеджменту дає можливість визначити величезну кількість різних підходів до класифікації стратегій управління персоналом, що реалізуються на підприємствах та компаніях.

Класифікація стратегій управління персоналом підприємства за різними критеріями схематично представлена на рисунку 1.1:



Рис. 1.1 Критерії класифікацій стратегій управління персоналом

Види стратегій управління персоналом відрізняються залежно від *типів конкурентних стратегій*. Це питання доцільно розглянути в залежності стратегій управління персоналом від трьох конкурентних стратегій, які запропонував М. Портер: стратегія інновацій, стратегія підвищення якостей та стратегій лідерства у витратах.

Стратегія інновацій:

- високий ступень творчості;
- найбільш довгострокова перспектива;
- більш-менш високий рівень співробітництва, взаємозалежна поведінка;
- вища стадія терпимості до ризиків;
- вища стадія терпимості до невизначеного і непередбачуваного.

Стратегії лідерства у витратах:

- більше уваги результату, а саме обсягу продукції, що випускається;
- нижча стадія прийнятності до ризику;

- короткострокова перспектива;
- достатньо уваги такому показнику, як якість.

Стратегія підвищення якості.

- основна увага до якості;
- основна увага до процесів;
- низький ступінь терпимості до позовуризмику;
- високий ступінь прихильності компанії.

Види стратегій управління персоналом залежно від *типу загальної стратегії організації*.

За цих умов стратегія управління персоналом може орієнтуватися на певний вид корпоративних чи загальних стратегій організації.

1. Підприємницькі стратегії. Розшук та залучення нових співробітників, яким властива ініціативність, контактність, з довготривалими орієнтаціями, готові ризикнути, які не бояться відповідальності. Важливим є й те, щоб найкращі фахівці залишалися в організації.

2. Стратегії динамічного зростання. Співробітники зобов'язані організаційно закріплюватися, мати гнучкий характер у мінливих умовах.

3. Стратегії прибутковості. Орієнтуються на критерій кількості та такий критерій як ефективність у сфері персоналу; термін – короткочасність; результат – відносно низький рівень ризиків та мінімальний рівень організаційних закріпленостей співробітників.

4. Ліквідаційні стратегії. Орієнтовані на потреби у робочій силі на короткочасність, з вузькими орієнтаціями, невелика відданість компанії.

5. Стратегії кругообігу (циклічна). У працівників має переважати гнучкість у межах змінних умов, має бути хороше орієнтування на велику мету та подальшу перспективу.

За аналізом залежності стратегій менеджменту М. Марчінгтона і А. Уілкінсона, від виду загальної стратегії організації, видно, що вони прийняли за базу три види організаційних стратегій, які були запропоновані ще в 1978 році. Їх запропонували Р. Майлс та С. Сноу: стратегію організацій-

захисників, стратегію організацій-вишукувачів, стратегію організацій-аналітиків.

1. Організація-захисник. Прагнення до стабільних, централізованих умов, високих обсягів випуску низьковитратних продукцій, суворих контролів.

2. Організація-дослідник. Прагнення пошуку нових можливостей, що фокусується на постійному розвитку та покладається на гнучкість.

3. Організація-аналітик. Вважає за краще поєднувати перевагу типу організації-захисник та дослідник.

Види стратегій управління персоналом залежно від *стадії розвитку (етапу життєвого циклу) організації*.

При прийнятті рішень вибору чи зміни стратегії фірми загалом, і навіть стратегій управління персоналом зокрема, беруться до уваги етапи життєвих циклів (стадій розвитку) організації:

1. Зародження. Гнучка робоча модель, залучення співробітників, які будуть віддані та високомотивовані, конкурентні оплати, практично немає формальностей, як правило, відсутні профспілки.

2. Зростання. Найбільш прогресивні та тонкі методи залучення та відбору, навчання та розвитку, процесу управління, та систем винагороди. Досягаються найвищі стадії прихильності та розвиваються стабільні трудові відносини.

3. Зрілість. При чіткому контролі за вартістю робочих сил та підвищенню продуктивності праці. При цьому важко обґрунтувати витрати на навчання. Існує напруга у відносинах у працівників.

4. Спад. Починається раціоналізація та скорочення штату. На довгостроковий період практичний підхід обмежений у тому щоб скоротити витрати.

Важливі моменти стратегій та політики управління персоналом в залежності від стадій розвитку організації проводять дослідження німецьких експертів Р. Марра та Г. Шмідта, які виділяють 5 стадій:

1. Зародження організації. Організації новостворені, відрізняються підприємницьким підходом, керуються власниками.

2. Функціональне зростання. Технічні спеціалізації. Зростає кількість підрозділів, виробничих ліній та ринків. Організаційні структури формалізовані.

3. Контрольоване зростання. Раціональні адміністрації. Купуються підприємства, організації, диверсифікуються виробництва. Розвивається конкуренція за ресурси.

4. Функціональні інтеграції. Диверсифікації, децентралізації, структури організацій – продукти та центри прибутків, проектні та матричні управління. Велика увага приділяється інтеграціям. Організаційні структури найбільш плоскі та горизонтальні.

5. Стратегічні інтеграції. Співробітництва, групові культури. Міжфункціональні горизонтальні інтеграції. Найбільша можливість адаптації змін. Стратегічні планування структури – центри прибутків, які обслуговуються менеджерами цієї фірми.

Таким чином, результатом дослідження стратегій управління персоналом в організаціях залежно від етапу життєвого циклу є наступні твердження:

1. Становлення. Відношення до працівників не сформовано. Згуртовані команди управлінського персоналу та змінні штаби співробітників. Нестабільне навчання. Більшість співробітників отримують лише оклади. За будь-якого напрямку робіт з персоналом переважають не довгострокові рішення.

2. Швидке зростання. Чіткі організаційні структури та функціональні спеціалізації. Великий вибір лінійних зв'язків. Вступні навчання, тренінг. Стимулювання виконання та об'ємні результати. Збільшення зарплати. Трудові умови покращуються. Поява служб роботи з персоналом.

3. Стабільний розвиток. Розбудова організаційних структур. Співробітник – важлива одиниця на підприємстві. Розвивається клієнтська орієнтація персоналу. Підвищення кваліфікації.

4. Бюрократизм. Продуктові засади побудов організаційних структур. Крім підвищення кваліфікації, починають займатися перенавчанням персоналу.

5. Стадія «аристократизму». Послідовне скорочення персоналу. Виплата вихідної допомоги. Надання допомоги у перекваліфікації, працевлаштуванні.

6. «Вичікування». Гнучкість у режимі праці. Розвивається навчання. Велику увагу приділяють соціальній сфері і корпоративній культурі. Починає стимулюватися ініціатива.

Розглянуті варіанти класифікацій стратегії управліннь персоналом залежно від конкурентних стратегій, організаційних стратегій та етапів життєвого циклу організацій практично вважаються традиційними. Ними користуються більшість вітчизняних і зарубіжних авторів. Однак, є класифікації менш традиційні, вони у свою чергу теж цікаві та корисні для вивчення стратегій управління персоналом різних організацій. Наприклад, види стратегій управління персоналом, *залежно від місії організації*.

Місія організації – важливий чинник для стратегії, оскільки визначення «місії організації» як системи основної мети, яку компанії ставлять на певний період своєї діяльності, грає важливу ролі у стратегічних плануваннях фірми.

Можна виділити 6 важливих складових місії організації: складова прибутку, клієнтів, продукту, працівників, розвитку та території.

1. Прибуток. При становленні організацій чи раптового потрапляння компанії у кризову ситуацію, прибуток є головною складовою стратегій організацій.

2. Клієнти. Основа стратегії за умови, якщо:

– підприємство профільна та кількість клієнтів обмежена;

- діяльність підприємства орієнтується на масових споживачів, проте переважно невелика їх кількість, і є складовою частиною основного обсягу замовлень;

- орієнтування на певні соціальні групи;

- спроба підприємства придбати ринок, маючи в наявності новий продукт, займається пошуком важливої клієнтури, її освоєнням, завдяки чому відбувається розширення загального кола споживачів.

3. Продукт. Отримає переважання за умови:

- підприємство працює лише там, де попит високий із завидною стійкістю;

- підприємство міцно закріплене на ринку і тепер займається тільки удосконаленням продукту.

4. Працівники. Це основа місії за умови, що є своя історія і є стабільний, надійний колектив.

5. Розвиток. Це і є основою місії, особливо при існуванні великої диверсифікованої компанії, яка веде інноваційну діяльність.

6. Територія. Буде основним за таких умов:

- бізнес організацій обмежений певними територіями;

- підприємство працює тільки для певного географічного регіону та орієнтоване на його мешканців;

- поставлене завдання придбання нових територій.

Види стратегій управління персоналом залежно від способу реалізації стратегії організації. Чергові підходи щодо типів стратегій та політики управліннь персоналом базуються на методах реалізації в компанії. Цей підхід в науковій літературі розглядається як основний, що історично склався при розвитку менеджменту, при цьому зупиняються на чотирьох важливих типах кадрової політики організацій: пасивна, реактивна, превентивна та активна.

1. Пасивна кадрова політика. У керівництва компанії немає вираженої програми дії стосовно свого персоналу, а кадрова робота – це рутинне функціонування для ліквідації негативних наслідків. Для такої компанії

характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації загалом. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які прагне погасити будь-якими засобами, часто без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

2. Реактивна кадрова політика. Керівництво компанії здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами та ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво вживає заходів щодо локалізації кризи, орієнтоване на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких організацій, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватну екстрену допомогу. У програмах розвитку організації кадрові проблеми виділяються та розглядаються спеціально.

3. Превентивна. Заходи кадрової політики проводять лише тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба організації має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби у кадрах, як якісний, так і кількісний, сформульовані завдання щодо розвитку персоналу;

4. Активна. Аналізувати справді активну політику в компанії можна тоді, коли керівництво компанії має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої.

Види стратегій управління персоналом, *залежно від філософії менеджменту.*

Вибір стратегії німецьких фахівців у сфері промислової соціології Керна і Шуманна у відносинах працівників визначилася характерами ситуацій, у яких діють підприємства. Автори пов'язали переваги, що надаються стратегіями у відносинах управлінців у сфері промисловості, безпосередньо з відмінністю у філософії менеджменту, та виділяють 3 головні види стратегії управлінць:

1. Тейлорівська стратегія управління персоналом. Базується на ідеях Ф.Тейлора. Відповідають типу людей «Х» моделі Д. МакГрегора. У політиці зайнятості на фірмі перевагу надають менш кваліфікованим, але більш працездатним працівникам. Пристосуватися до перебоїв у збуті підприємство намагається шляхом короткострокових змін у складі персоналу за принципом «як найняв, так і звільнив».

2. Інтегрована. Відповідає типу людини «У» моделі Д. МакГрегора. Політика зайнятості на підприємстві вимагає залучення співробітників, які відрізняються високою кваліфікацією та бажанням працювати. Для того, щоб забезпечити їхню лояльність, їм надаються гарантії довгострокової зайнятості.

3. Японська. В основі досвід успішної діяльності японських підприємств. Система довічного найму – робота на одній фірмі до досягнення 55-річного віку. Інтенсивне залучення працівників до процесів планування та прийняття рішень.

Таким чином можна стверджувати існування величезної кількості різних підходів до класифікації стратегій управління персоналом, що реалізуються на підприємствах та компаніях, а обрання тієї чи іншої стратегії залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що швидко змінюються.

1.3 Розробка стратегії управління персоналом

Розробка стратегії управління персоналом компанії – досить складне та трудомістке завдання. Центральні місця тут займають проблеми досягнення стратегічних відповідностей [2]. Стратегічна інтеграція важлива для надання цілісності поєднанню загальних організаційних стратегій зі стратегіями управління персоналом, причому остання може як сприяти реалізації першої, так і використовуватися в якості початкової розробки для неї. Головною метою даних процесів є досягнення стратегічних відповідностей та узгодженості з метою створення якісної політики управління персоналом та всім підприємства.

Зовнішні відповідності – це стратегії управління персоналом, які відповідають загальним стратегіям, етапам розвитку, враховують організаційну динаміку і відбивають особливості підприємства. Відповідності, що відбивають зв'язки у загальних стратегіях організації та стратегії управління персоналом, називаються «вертикальною інтеграцією».

Необхідно мати на увазі те, що створення вертикальної інтеграції в компанії важко досягти, цьому і є кілька причин:

1. Різний рівень створення стратегії та різний організаційний стиль ускладнює вироблення та цілісний погляд на стратегію управління персоналом.

2. Розробка та реалізація стратегії управління персоналом – трудомісткий процес, на який впливає велика кількість факторів. При досягненні відповідності стратегій часто не враховуються такі фактори: влада, внутрішня політика, традиції та культура.

3. Найчастіше важкодосяжні принципи відповідності щодо конкретного формулювання загальної стратегії.

4. Зовнішнє середовище дуже впливає на стратегію управління персоналом.

Якщо взяти до уваги ці проблеми, щоб оцінити ступінь відповідностей, або інтеграцій стратегії потрібно застосовувати модель Ж. Уокера. Автор говорить про існування трьох типів процесу розробки та реалізації стратегій: інтегровані процеси, процеси відповідностей, ізольовані процеси.

При розгляді інтеграційних процесів стратегія управління сприймається як одна з функціональних стратегій у спільній стратегії організації. Під час обговорення виконання загальної стратегії організації управлінню персоналом приділяється багато уваги. Але переважно займаються не розглядом питань, що стосуються управління персоналом (підбір персоналу, ефективність роботи кожного співробітника, розвиток персоналу), а організаційними питаннями, пов'язаними з персоналом, а саме: розподіл ресурсів, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, супутні цілі, стратегії та плани дій.

Стратегія управління персоналом розробляється паралельно із загальною стратегією організації.

Але, зазвичай, найпоширеніші – це ізольовані процеси, які передбачають розробку самостійних планів дії персоналу. Вони формулюються і складаються окремо від бізнес-плану, або разом із планом, або напередодні його (стаючи його частиною), і після закінчення.

Оцінка зовнішнього середовища проводиться незалежно та фокусується на питанні управління персоналом. Оскільки оцінка зовнішнього середовища проводиться ззовні щодо процесу стратегічного планування, загальна стратегія береться до уваги з позиції перегляду поточної чи минулої корпоративної стратегії. Повноцінність стратегії управління персоналом залежить від достатності (недостатності) інформації, що стосується бізнесу. Такі підходи характеризують управління персоналом як сферу інтересів фахівців кадрових служб, які безпосередньо займаються традиційними кадровими питаннями.

Внутрішні відповідності чи горизонтальна інтеграція досягається за допомогою вироблення цілісності, узгодженості, системної, взаємозалежної політики управління персоналом компанії.

Практична дія має бути добре скоординована та внутрішньо узгоджена. Існують способи придбання співробітником необхідних знань і навичок (наприклад, ретельний відбір і систематична навчання), стимулювання підвищення мотивації (матеріальна і нематеріальна винагорода).

Відповідність буде досягнуто при розробці комплексу взаємопов'язаного напрямку політики управління персоналом, який сприяє реалізації стратегії відповідності людських ресурсів з організаційними потребами, підвищення ефективності та якості досягнень конкурентних переваг.

При досягненні внутрішніх відповідностей (горизонтальних інтеграцій) також існують перешкоди:

1. Надмірні складнощі в організації, у стратегіях ускладнюється досягнення цілісності, при конкретних діях та планах у сфері персоналу.

2. Керівництво компанії у своїх бажаннях досягти швидких рішень здебільшого використовує окремі інновації, ізолюючи їх від «доповнюючої» дії у сфері персоналу.

3. В основному при розробці системи практичної дії у сфері персоналу виникає тиск адміністративного та/або фінансового фактору.

4. На практиці можливі виникнення проблем, пов'язаних із байдужістю чи некомпетентністю лінійного керівника, а також підозрілим і навіть ворожим ставленням співробітників до нової ініціативи.

Виявлення принципової моделі, на основі якої надалі формується стратегія, - це чергова головна особливість при розробці стратегії управління персоналом. Широко використовуються три основні моделі формування стратегії управління персоналом компанії:

1. Модель управління формуванням високого ступеня прихильності.
2. Модель управління формуванням високого рівня ефективності.

3. Модель максимального залучення [2].

Модель управління формуванням високого ступеня прихильності.

Визначальною характеристикою цієї моделі є пріоритетність завдання підвищення рівня взаємної прихильності. Вуд (Wood, 1996) дав таке визначення управлінню формуванням високого ступеня прихильності:

«Форма управління, яка орієнтована на формування прихильності, щоб замість поведінки, регульованої санкціями і зовнішнім тиском на індивідуума, домогтися у загальній масі саморегульованої поведінки й встановлення довірчих відносин у організації». Бір та співавтори (Beer et al, 1984) та Уолтон (Walton, 1985) запропонували такі підходи до формування високого ступеня прихильності:

- планування кар'єрного зростання та підвищення значущості таких характеристик персоналу, як навченість та відданість, на всіх рівнях організації;

- скорочення чисельності ієрархічних рівнів та різниці у статусі;

- високий рівень функціональної гнучкості, що дозволяє уникнути потенційно жорстких посадових вимог;

- опора на команди у процесі поширення інформації (командний брифінг), структурування роботи (командна робота) та вирішення проблем (гуртки якості).

Вуд і Албаніс (Wood and Albanese, 1995) додали до цього списку такі пункти:

- проектування посадових інструкцій – свідома діяльність менеджерів, спрямована на розробку тих вимог, виконання яких супроводжується почуттям внутрішньої задоволеності у працівників;

- політика добровільного звільнення або скорочення штатів та гарантія постійної зайнятості, можливо з частковим використанням тимчасових трудових ресурсів для нейтралізації коливань попиту на ринку праці; нові форми оцінки та системи оплати праці та, більш конкретно, оплата за результатами досягнень та участь у прибутках;

– високий ступінь залучення персоналу в управління якістю.

Управління формуванням високого рівня ефективності. Управління, спрямоване на досягнення високого ступеня ефективності (також зване в США «робочі системи або практичні підходи до досягнення високого ступеня ефективності»), покликане вплинути на ефективність роботи компанії шляхом використання людей у таких напрямках, як продуктивність, якість, рівень обслуговування споживачів, зростання, прибуток та створення підвищеної цінності для акціонерів.

Система практичних дій цього виду управління включає ретельно продумані процедури залучення та відбору кадрів, екстенсивний та релевантний процес навчання та розвитку керівних кадрів; системи стимулюючої оплати праці та процеси управління ефективністю.

Найвідоміше формулювання опису високоефективної робочої системи було розроблено Департаментом праці США (US Department of Labor, 1993).

Її основні характеристики представлені нижче:

- ретельно продумані та ефективні системи дій із залучення, відбору та навчання кадрів;
- формалізовані системи обміну інформацією між індивідуальними працівниками організації;
- чітко сформульовані посадові інструкції;
- високий ступінь участі персоналу в управлінні;
- моніторинг установок;
- атестації;
- система заходів дисциплінарного характеру;
- просування та компенсаційні схеми, які забезпечують визнання та фінансове заохочення високоефективних працівників.

Модель максимальної залученості. Ця модель управління передбачає те, що необхідно формувати ставлення до співробітників як до бізнес-партнерів і враховувати інтереси працівників, а також наділяти правом голосу при прийнятті рішень з питань, що їх безпосередньо стосуються.

Тобто головною метою цієї моделі є створення та підтримання клімату, що дозволяє керівникам та працівникам перебувати у постійному контакті, що дозволяє обмінюватися актуальною інформацією щодо організаційної місії, цінностей та цілей компанії. Такий підхід сприяє зміцненню взаємної поваги, розуміння конкретної мети та способів організації та розвитку людей, які гарантують досягнення бажаних результатів у перспективі.

Треба враховувати, що на практиці вибір моделі залежить від певних факторів – загальна стратегія компанії, наявні внутрішні та зовнішні ресурси.

Крім того, пширені базові методи розробки стратегій, представлені на рис. 1.2:

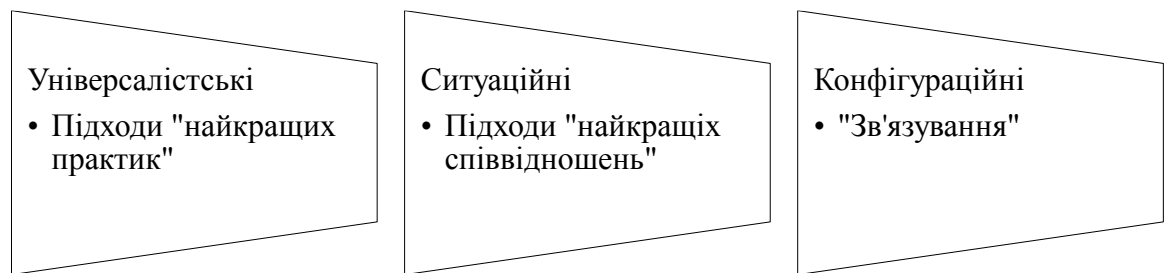


Рис. 1.2 Базові методи розробки стратегій

Універсалістські підходи чи методи «найкращих практик» ґрунтуються на твердженнях, що існують «системи найкращих практик» управління персоналом, а також те, що її реалізація підвищить ефективність діяльності компанії загалом. Найвідомішою практичною системою є «список Пфєффера»:

1. Гарантії зайнятості (компанії не проводять негайних звільнень працівників при економічному спаді, при стратегічних помилках вищих управлінців).

2. Вибіркові відбори та прийом на роботу.

3. Самоврядна команда.

4. Гідна оплата за результатами праці.

5. Навчання (важливий момент – це навчання, щоб отримати висококваліфікований та мотивований персонал).

6. Усунення відмінності у статусах.

7. Інформаційний обмін (обмін інформацією у фінансових питаннях та загальній стратегії свідчить про те, що керівництво довіряє своїм працівникам).

Оптимальними в сучасному менеджменті вважаються ситуаційні підходи або методи «найкращих відповідностей», які передбачають те, що організація аналізує практики (успішні та невдалі), працівники розмовляють зі співробітниками з сусідніх організацій і приймають рішення відповідно ключовому моменту, одержаному досвіду та ступеню застосування результатів для задоволення завдання.

Вихідними точками тут служить аналіз потреб компанії відповідно до її організаційної культури, структури, технологічних процесів. Використовуються збирання та «змішування» різних прикладів «найкращих практик» для вироблення способів задоволення виявленої організаційної потреби.

І, нарешті, конфігураційні методи чи «зв'язування» припускають, що успіхи стратегій управління персоналом будуються на комбінуванні зовнішніх (вертикальних) і внутрішніх (горизонтальних) відповідностей. Впровадження «зв'язки» для практичної дії у сфері управління персоналом у діяльність організацій, дозволяє прямим чином впливати на підвищення її ефективності, але при цьому має бути одночасно досягнуто високий рівень відповідності таких «зв'язок» загальній стратегії компанії. Основною проблемою цих методів є визначення найкращого методу «зв'язувань» різної практичної дії в єдине ціле.

Таким чином, при визначенні базової моделі та основного підходу при розробці стратегій управління персоналом необхідно приступити до її безпосереднього формулювання. І тут постає чергове важливе питання: «Хто розробляє стратегію управління персоналом компанії?»

Вважається, що стратегія має бути відома лише вищому керівництву компанії, яке має розробляти стратегію та контролювати її реалізацію. Зрозуміло, що той, хто розпоряджається продукцією та коштами – найвище керівництво, акціонерна рада, адміністрація організації – формулюють стратегію та політику у сфері управління персоналом.

Але є й інші рівні управління – служби управління персоналом та керівники структурних підрозділів.

Однак, багато менеджерів вважають [31], що з виробленні стратегії управління персоналом, особам, які приймають управлінські рішення, на першому етапі необхідно співпрацювати з лінійним керівником і керівником служб управління персоналом. У цьому постійна помилка керівника організації – передача всіх розробок і вирішення стратегічних питань, безпосередньо з персоналом, керівнику служби управління персоналом.

Розроблення стратегій управління персоналом – це досить складне завдання, і окремими особами її точно не вирішити. Насамперед це відкрито сформульована стратегія. Це має стати спільною справою всіх співробітників, а не лише справою керівництва компанії. Тому важливими є експерти з будь-якого підрозділу організації. При розробці стратегії управління персоналом має брати участь велика кількість компетентних осіб, це пояснюється ще й тим, що досягнуте за результатом розуміння вихідної ситуації та напрямку руху має бути прийнято та широко підтримуватися працівниками організації.

Для цього створюються спеціальні робочі групи з управлінського персоналу: представники керівництва, керівник служб управління персоналом, керівник основного структурного підрозділу, провідні фахівці організації.

І, звичайно ж, для вироблення стратегії компанії мають бути залучені незалежні експерти та наукова організація. Такі співробітники мають великий практичний досвід, набутий при роботі з іншими компаніями в

аналогічних ситуаціях, що дозволяє уникнути деяких помилок і зробити великий внесок у розробку стратегії управління персоналом.

Кількість членів групи має бути не більше ніж 10-12 осіб. Спілкування та співробітництво має бути тісним. Члени групи періодично повинні обмінюватися думками та інформацією, щоб уникнути виникнення нерозуміння.

Для того, щоб робота групи була успішною, необхідно періодично виявляти відносини співробітників до різних аспектів діяльності компанії, проводити регулярне тестування та опитування (анкети, тести). Тестування дає можливість визначити можливі слабкі сторони та незадоволення працівників, що дозволить застосовувати найбільш ефективні заходи удосконалення управління.

Зрештою, корисно для робочих груп вивчати публікації, присвячені проблемі стратегічного управління персоналу, обмінюватися думками з представниками інших організацій, використовувати досвід конкурентів тощо.

Підсумковою метою робочих груп є розробка загальної концепції стратегії управління персоналом компанії, формулювання її принципів як основних напрямів політики управління персоналом.

Другим кроком, спрямованим вже на реалізацію стратегії, є докладне розкриття змісту її положень та їхнє можливе оформлення в окремі програми, положення, порядки, процедури тощо.

Подальша робота з моніторингу та вдосконалення стратегії управління персоналом повинна проводитись на регулярній основі. Практика діяльності компаній показує, що принципова зміна стратегічних орієнтирів повинна проводитися з інтервалами не менше 5-6 років.

Розробка та реалізація стратегії на сучасному підприємстві – це еволюційний процес. Крім того, стратегія управління персоналом підприємства може і повинна допрацьовуватися в міру її реалізації у відповідь на нові вимоги зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА НАФТОГАЗОВА КОМПАНІЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Компанія ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» (ТОВ «ЗНК») діє на території міста Запоріжжя та області більше трьох років, зареєстрована 15.10.2019 за юридичною адресою Україна, 69091, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Б. Гвардійський, буд. 141, Офіс 13 [37].

Код ЄДРПОУ 43288553

Види діяльності

Основний:

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

Інші:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів та інші.

ТОВ «Запорізька Нафтогазова Компанія» є одним з найбільших оптових постачальників палива в Запорізькій області. Підприємство пропонує своїм клієнтам високоякісне паливо, відповідне чинним українському та європейських стандартів. В асортименті – бензин і різні сорти дизельного палива за доступною ціною. ТОВ «ЗНК» співпрацює безпосередньо з виробниками пального та, завдяки цьому, може встановлювати низькі оптові ціни на свою продукцію.

Ціна 1 л. палива залежить від розміру замовленої партії, для постійних покупців передбачені додаткові знижки. При укладанні договору про довгострокову співпрацю проводиться обслуговування на пільгових умовах.

В наявності підприємства є власний автотранспорт для перевезення паливно-мастильні матеріалів (ПММ): Згідно з останніми змінами в законодавстві України вивезення палива з території нафтобази здійснюється автомобілем зареєстрованим як пересувний акцизний склад. Вартість доставки ПММ узгоджується окремо з кожним клієнтом.

Підприємство є комерційною організацією – юридичною особою, має самостійний баланс, печатку, штампи, бланки зі своїм найменуванням, власну емблему, товарний знак, розрахунковий та інші рахунки установах банків.

Майно Товариства складає єдиний господарський комплекс, до якого входять усі види майна, призначені та необхідні для його діяльності, включаючи земельні ділянки, споруди, а також інше нерухоме майно, обладнання, інвентар, сировину, продукцію, права вимоги, борги, а також зареєстровані юридичні права.

ТОВ «ЗНК» здійснює володіння, користування та розпорядження своїм майном відповідно до мети та видів своєї діяльності та у порядку, встановленому законодавством та Статутом. Підприємство має право продавати та передавати іншим юридичним та фізичним особам, обмінювати та здавати в оренду будівлі, обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, а також списувати їх. Учасники Товариства мають право:

- брати участь в управлінні справами Товариства у порядку, встановленому статутом ТОВ «ЗНК» та українським законодавством;
- отримувати інформацію про діяльність Товариства та знайомитися з його бухгалтерськими книгами та іншою документацією у встановленому його Статутом порядку;
- брати участь у розподілі прибутку ТОВ «ЗНК»;

- продати свої частки або частини частки у статутному капіталі Товариства одному або декільком учасникам цього товариства чи іншій особі;
- вийти із Товариства шляхом відчуження своєї частки;
- придбати частки Товариства;
- отримати у разі ліквідації ТОВ «ЗНК» частину майна, що залишилося після розрахунків із кредиторами, або його вартості;
- учасники Товариства, частки яких у сукупності становлять не менше 10% статутного капіталу Товариства, мають право вимагати в судовому порядку виключення з Товариств учасника, який грубо порушує свої обов'язки або своїми діями унеможливорює діяльність ТОВ «ЗНК» або суттєво ускладнює її.

Вищим органом ТОВ «ЗНК» є Загальні збори учасників Товариства. У випадку, коли учасником Товариства є одна особа, вона приймає функції Загальних зборів учасників.

Кожен учасник Товариства має на Загальних зборах учасників Товариства кількість голосів, пропорційну його частці у статутному капіталі ТОВ «ЗНК».

До компетенції Загальних зборів учасників належать:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства, а також прийняття рішення про участь в асоціаціях та інших об'єднаннях комерційних організацій;
- зміна Статуту ТОВ «ЗНК», у тому числі зміна розміру статутного капіталу;
- утворення виконавчих органів Товариства та дострокового припинення їх повноважень, а також прийняття рішення про передачу повноважень одноосібному виконавчому органу Товариства комерційної організації чи індивідуальному підприємцю;
- обрання та довгострокове припинення повноважень Ревізійної комісії Товариства;

- затвердження річних звітів та річних бухгалтерських балансів;
- ухвалення рішення про розподіл чистого прибутку між учасниками Товариства;
- затвердження документів, що регулюють внутрішню діяльність Товариства;
- ухвалення рішення про розміщення Товариством облігацій та інших емісійних цінних паперів;
- призначення аудиторської перевірки, затвердження аудитора та визначення розміру оплати його послуг;
- прийняття рішень про схвалення великих угод Товариства;
- прийняття рішень про схвалення угод, у яких є зацікавленість;
- ухвалення рішення про реорганізацію або ліквідацію Товариства;
- призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційних балансів;
- вирішення інших питань, передбачених українським законодавством.

Рішення з усіх питань приймаються більшістю не менше ніж 2/3 голосів від загальної кількості голосів учасників Товариства.

ТОВ «ЗНК» є міні-нафтопереробним заводом з переробки стабільного газового конденсату та нафти. Є підприємством нафтохімічної промисловості та постачальником нафтопродуктів у Південному регіоні України.

Виробнича потужність установки (перша черга) становить 100 тис. тонн сировини на рік. В даний час розробляється технічна документація щодо збільшення проектної потужності нафтопереробки до 500 000 тис. на рік. На підприємстві реалізується інноваційна стратегія, яка як пріоритетні визначила завдання поетапної модернізації технологічної схеми підприємства з метою підвищення якості продукції, скорочення експлуатаційних витрат, підвищення безпеки виробництва та збереження довкілля. Усе це обумовлює високі вимоги, які надані як якості продукції, так і до організації виробництва на підприємстві.

Основним видом діяльності ТОВ «ЗНК» є переробка нафти та виробництво якісного палива. Сьогодні підприємство повністю перейшло на випуск бензину та дизельного палива високого екологічного класу Євро-5.

Основні виробничі показники ТОВ «ЗНК» у 2021 році:

- випуск високооктанового бензину Євро-5 – 0,5 тис. тонн;
- випуск дизельного палива Євро-5 – 0,5 тис. тонн.

Основні види продукції:

- бензин та дизельне паливо Євро-5;
- авіаційне паливо, суднове паливо;
- полімери для вікон ПВХ, труб, упаковки;
- скраплений газ для комунально-побутової сфери, нафтохімії та подальшого виробництва пластиків, синтетичних каучуків;
- бітум для дорожніх робіт;
- гранульована сірка для добрив.

Основні фінансові показники діяльності підприємства представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ЗНК»
за 2020-2021 роки.

Показник	Абсолютні величини, тис. грн.					Питома вага, %				
	Рік			Відхилення		Рік			Відхилення	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2015	2019	2020	2021	2019/ 2020	2021/ 2020
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Виручка-нетто	387160	445112	523800	57952	78688	100	100	100	0	0
Собівартість	305564	342924	413492	37360	70568	78,92	77,04	78,94	-1,88	1,9
Валовий прибуток	81596	102188	110308	20592	8120	21,08	22,96	21,06	1,88	-1,9
Управлінські витрати	36984	51056	56008	14072	4952	9,55	11,47	10,69	1,92	-0,78
Прибуток (збиток) від продажу	44612	51132	54300	6520	3168	11,52	11,49	10,37	-0,03	-1,12
Інші операційні доходи	360	220	136	-140	-84	0,09	0,05	0,03	-0,04	-0,02
Інші операційні витрати	808	1336	448	528	-888	0,21	0,3	0,09	0,09	-0,21
Прибуток (збиток) до оподаткування	44164	50016	53988	5852	3972	11,41	11,24	10,31	-0,17	-0,93

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Податкові платежі	4984	6120	7300	1136	1180	1,29	1,37	1,39	0,08	0,02
Чистий прибуток (збиток) звітнього періоду	39180	43896	46688	4716	2792	10,12	9,86	8,91	-0,26	-0,95

З таблиці 2.1 видно, що у аналізованому періоді відбулося збільшення всіх показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Поліпшення показників роботи компанії виявилось: у зростанні виручки від реалізації, збільшенні обсягу виконаних робіт, зниженні до кінця періоду суми інших витрат, збільшенні суми отриманого чистого прибутку.

В цілому ж при першому розгляді результатів діяльності ТОВ «ЗНК» помітна позитивна тенденція. Крім того, зростаючі показники виручки та собівартості виконаних робіт говорять про розширення обсягів діяльності компанії.

Структуру витрат підприємства розглянемо таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура собівартості ТОВ «ЗНК»

Показник	Абсолютні величини, тис. грн.					Питома вага, %				
	Рік			Відхилення				Рік		
	2019	2020		2019	2020		2019	2020		2019
Матеріальні витрати	165728	198036	264796	32308	66760	54,24	57,75	63,84	19,49	33,71
Витрати на оплату праці	40192	43792	46551	3600	2759	13,15	12,77	11,22	8,96	6,30
Внески до позабюджетних фондів	13048	14216	14700	1168	484	4,27	4,15	3,54	8,95	3,40
Амортизація ОС	19312	16632	15464	-2680	-1168	6,32	4,85	3,73	-13,88	-7,02
Інші витрати	67284	70248	73252	2964	3004	22,02	20,49	17,67	4,41	4,28
Разом	305564	342924	414763	37360	70568	100	100	100	12,23	21,01

З розрахунків видно, що у 2019-2021 роках більшість витрат становили матеріальні витрати. При цьому до кінця періоду, що розглядається, їх частка додатково збільшилася.

Крім того, висока питома вага витрат на оплату праці (разом із внесками у позабюджетні фонди), частка яких до кінця періоду, що розглядається, скоротилася (що пов'язано зі зростанням загальної суми собівартості при невисоких темпах приросту витрат на оплату праці).

З цього випливає, що виробничо-економічну діяльність підприємства вважається важко- і матеріаломісткою.

З 2020 року ТОВ «ЗНК» веде комплексну модернізацію виробництва, послідовно позбавляється застарілих виробничих об'єктів та активно впроваджує сучасні промислові технології. У цьому періоді відбулося збільшення всіх показників фінансово-господарської діяльності компанії. Про поліпшення роботи компанії свідчать такі показники: зростання виручки від реалізації, збільшення обсягу виконаних робіт, зниження на кінець періоду суми інших витрат, збільшення суми отриманого чистого прибутку.

2.2 Аналіз складу, структури та руху персоналу

Забезпеченість підприємства персоналом, його ефективне використання є основними чинниками результативної роботи підприємства.

У процесі аналізу використання трудових ресурсів вивчається рух персоналу, оскільки будь-які зміни, які відбуваються у структурі трудових ресурсів, впливають на результат діяльності всього підприємства.

Аналіз персоналу підприємства ТОВ «ЗНК» доцільно розпочати з розгляду його динаміки та чисельності.

Динаміка облікової чисельності персоналу ТОВ «ЗНК»

Рік	2019	2020	2021
Кількість персоналу	315	323	330

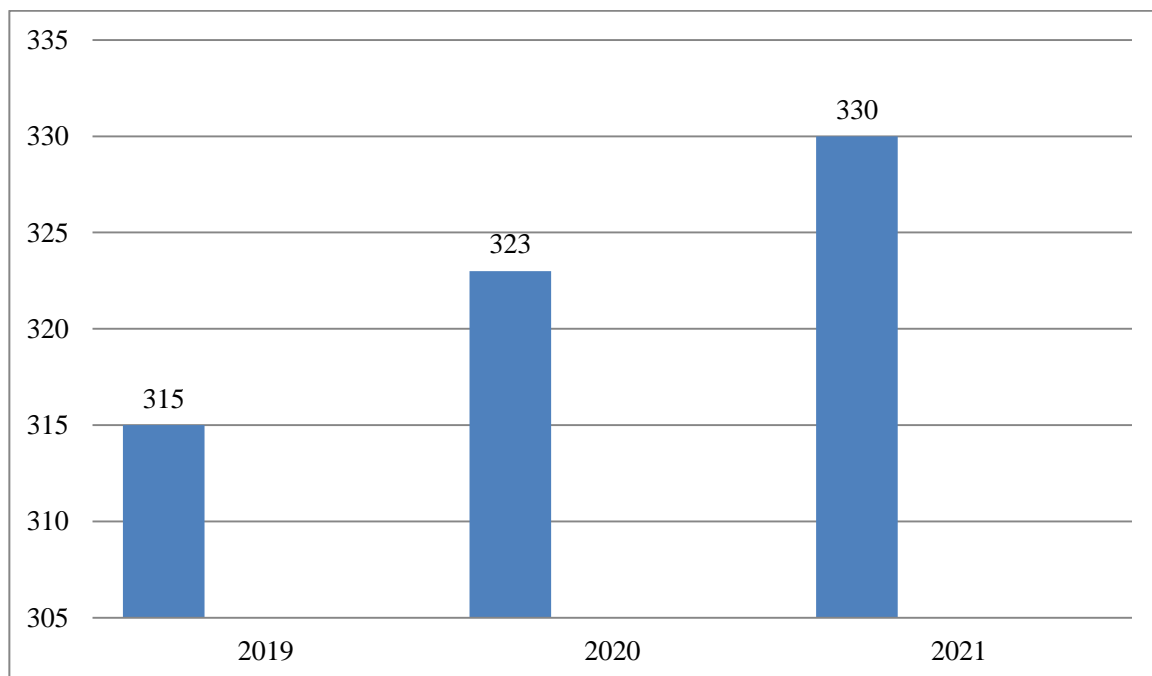


Рисунок 2.1 Динаміка облікової чисельності персоналу ТОВ «ЗНК»

За результатами розрахунків видно, що чисельність персоналу ТОВ «ЗНК» постійно збільшується з 2019 року до 2020 року на 2,5%, а з 2020 року до 2021 року на 2,1%.

Основною причиною збільшення чисельності персоналу є зростання обсягів виробництва в компанії.

Таблиця 2.4

Структура облікової чисельності персоналу ТОВ «ЗНК»

Структура	Рік		
	2019	2020	2021
Керівники	33	36	38
Спеціалісти	49	50	52
Робітники	233	237	240
Разом	315	323	330

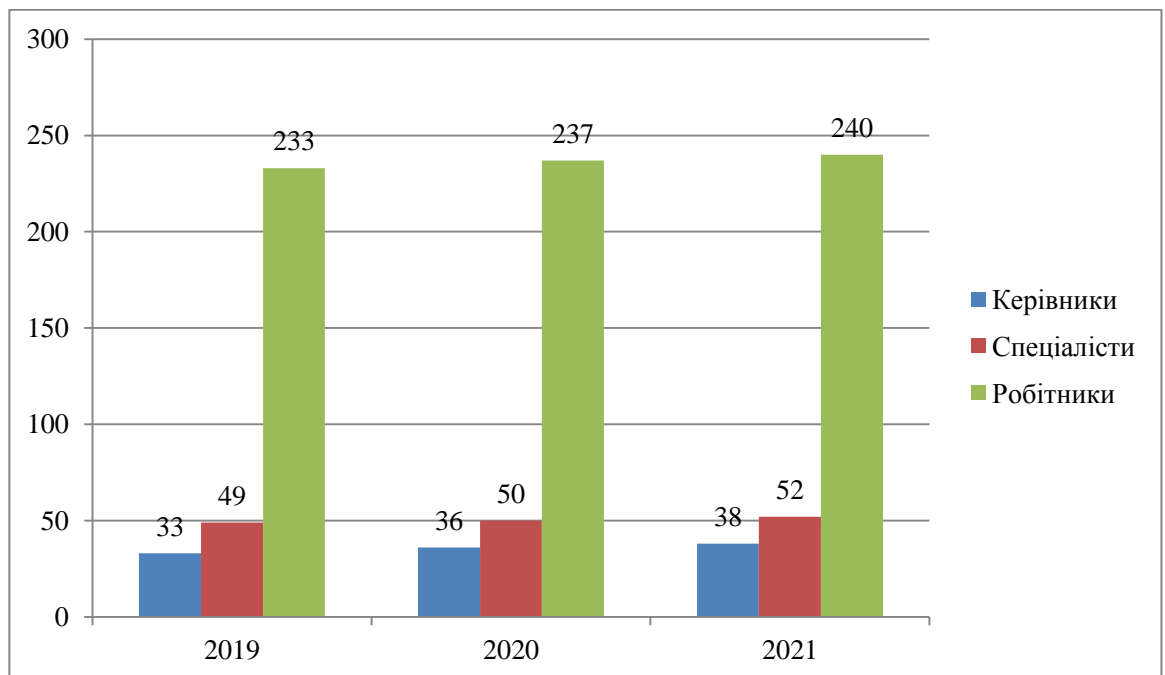


Рисунок 2.2 Структура облікової чисельності персоналу ТОВ «ЗНК»

Як видно з діаграми, зростання відбувається за кожним видом працівників. Кількість керівників з 2019 року по 2021 рік зросла на 15 % фахівців – на 6,12%, робітників – на 3 %. Причиною зростання також є поява нових клієнтів і збільшення обсягів виробництва.

Далі розглянемо структуру персоналу віком за 2021 рік.

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу підприємства ТОВ «ЗНК»

Структура	Вік			
	до 30 років	30-40 років	40-50 років	>50 років
Керівники	6	14	11	7
Спеціалісти	13	25	8	6
Робітники	36	76	64	64

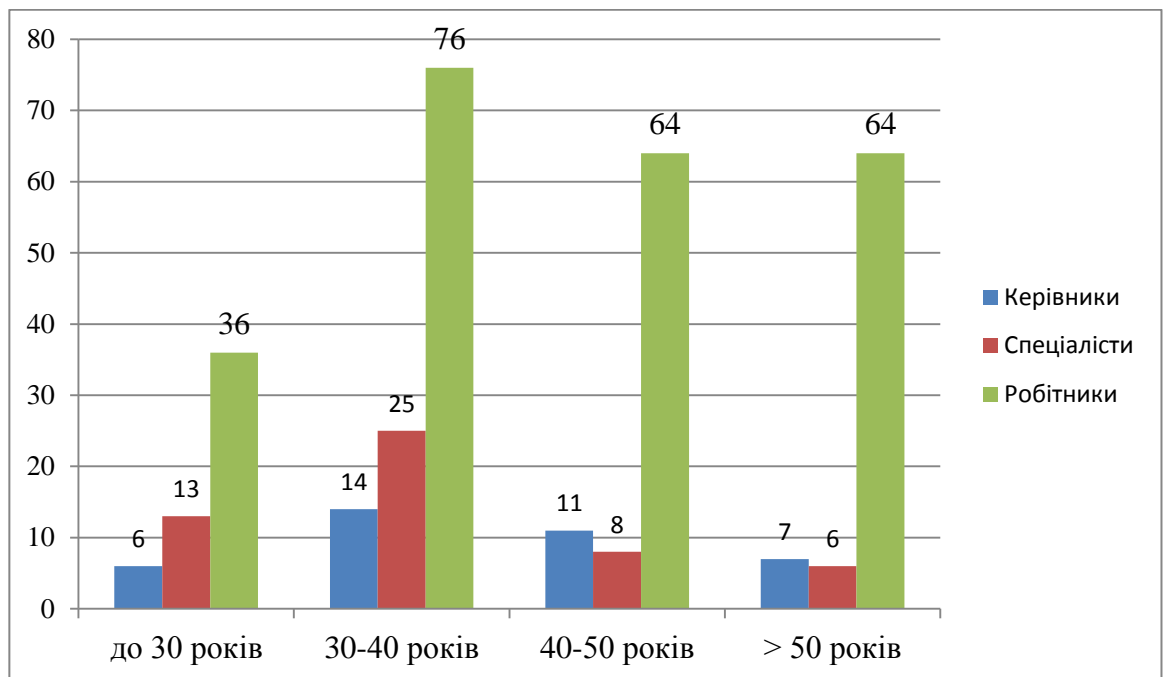


Рисунок 2.3 Вікова структура персоналу підприємства ТОВ «ЗНК»

Співробітників віком до 30 років – 55 осіб. З них основну кількість становлять робітники (36 осіб). Основна частина керівників припадає на вік від 30 до 40 років, так само, як і фахівців та робітників. Загальна їхня кількість становить 115 осіб. Практично однаковим є показники віку від 40 до 50 і понад 50 років. У сукупності їхня кількість становить 83 та 77 осіб відповідно. Основною частиною персоналу є робітники, це пов'язано зі специфікою виробничої діяльності ТОВ «ЗНК».

Далі розглянемо структуру персоналу за рівнем освіти за 2021 рік.

Таблиця 2.6

Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «ЗНК»

Структура	Рівень освіти			
	2 вищі освіти	Вища (магістратура)	Вища (бакалавр)	Середня спеціальна
Керівники	10	25	3	0
Спеціалісти	6	36	10	0
Робітники	0	36	120	84

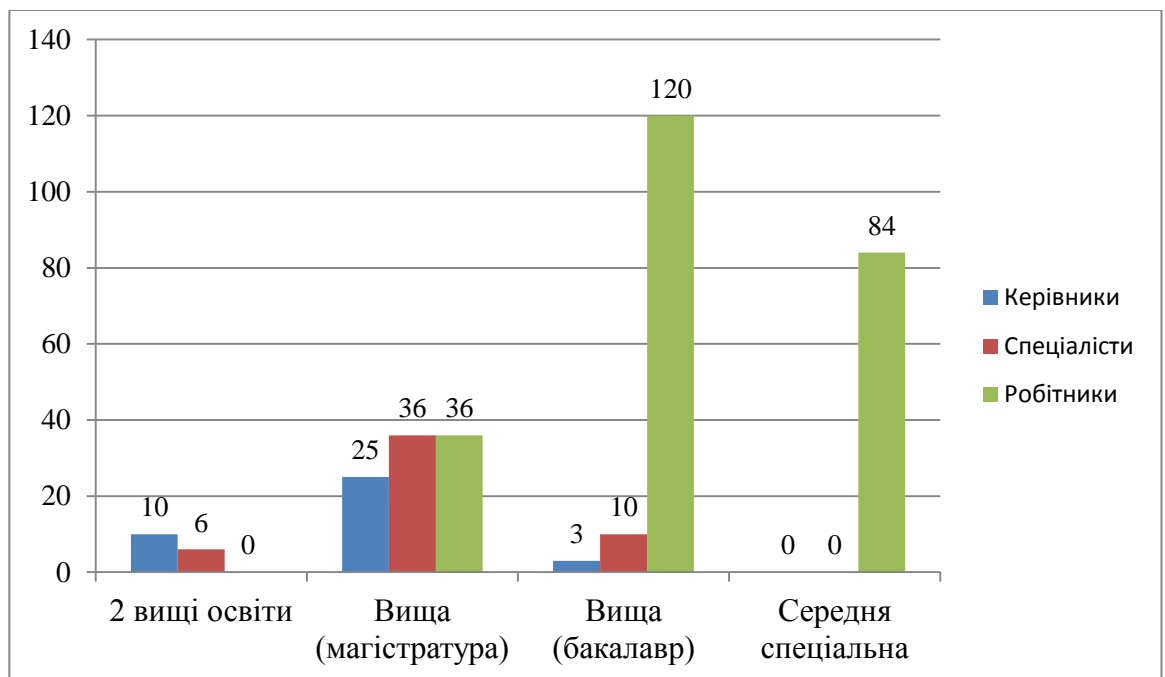


Рисунок 2.4 Структура персоналу за рівнем освіти ТОВ «ЗНК»

Більшість керівників мають 2 вищі або вищу освіту (магістратура), а ті, які мають вищу освіту (бакалавр), в даний момент підвищують свою кваліфікацію. Фахівці здебільшого мають ступінь магістра (36 осіб). Робітники мають ступінь бакалавра та середню спеціальну освіту. Їхня загальна кількість становить 204 особи. 36 робітників, які мають ступінь магістра, є лідерами серед працівників підприємства ТОВ «ЗНК».

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу підприємства ТОВ «ЗНК»

Показник / рік	2020	2021
Чисельність на початок року, осіб	315	323
Найнято, осіб	18	30
Звільнено за власним бажанням, осіб	0	3
Чисельність наприкінці року, осіб	323	330
Закінчення терміну трудового договору, осіб	3	5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	319	327
Пішли на пенсію, осіб	7	15
Коефіцієнт обороту найму, %	5,6	9,2
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	3,1	7
Коефіцієнт плинності, %	0,9	2,5

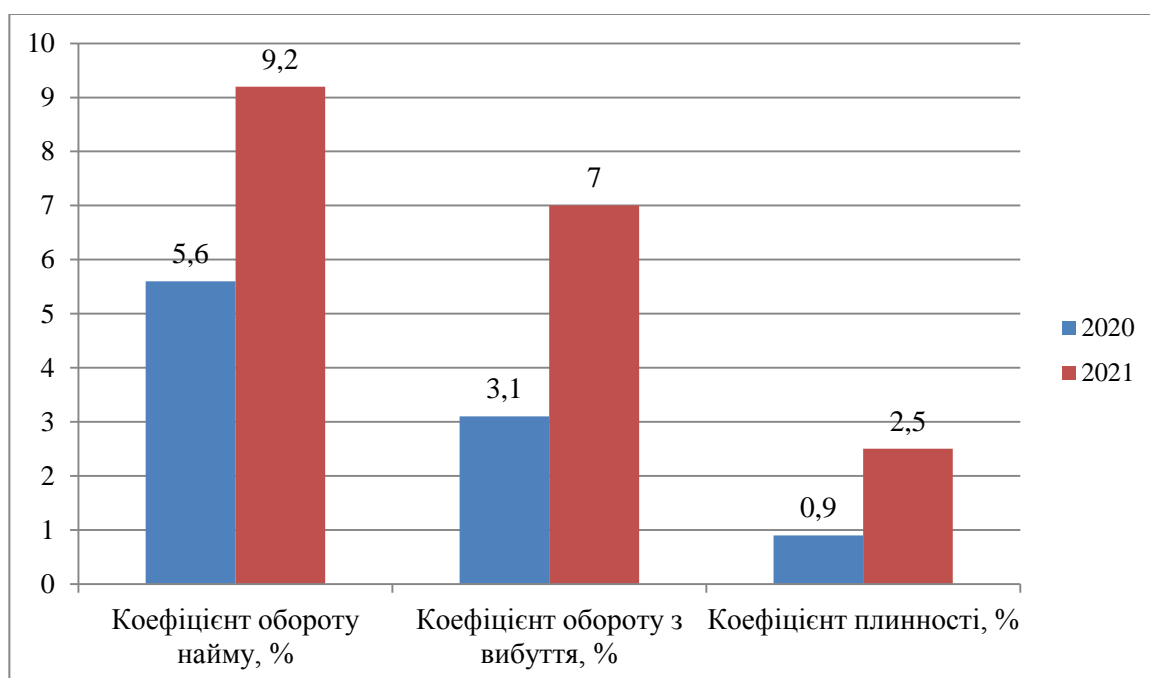


Рисунок 2.5 Показники руху персоналу підприємства ТОВ «ЗНК»

Коефіцієнт обороту прийому зростає і до 2021 року він становить 9,25%. Цей показник враховує оновлення кадрів у плані заміщення співробітників, які пішли на пенсію і за терміном трудового договору.

Коефіцієнт обороту з вибуття так само зростає і становить 7%, оскільки у 2021 році більша кількість працівників пішла на пенсію.

Коефіцієнт плинності тим часом набагато менший і становить 2,5%, оскільки у 2021 році було звільнено за власним бажанням 3 особи та у 5 співробітників закінчився термін трудового договору.

Цей рух персоналу не загрожує стабільності трудового колективу та ефективності праці.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу персоналу компанії встановлено, що за період, що розглядається, відбувалося постійне збільшення чисельності персоналу – з 315 до 330 осіб; загальний приріст за 2 роки становив 15 осіб.

Більшість колективу підприємства перебуває у віці 30-40 років, оскільки специфіка підприємства своєрідна і вимагає від співробітників мобільності та готовності до небезпечних та трудомістких процесів.

Основну частину становлять робітники (73% загальної чисельності). Більшу частину персоналу підприємства становлять особи з вищою освітою ступеня бакалавра та середньою спеціальною освітою – всього 204 особи, 61,8% від загальної чисельності.

2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ЗНК»

В організаційній структурі ТОВ «ЗНК» виділено окремий елемент системи управління персоналом: відділ кадрів. На стратегічному рівні управління кадрами займається Генеральний директор та його заступники.

Відділ кадрів ТОВ «ЗНК» представлений 3 співробітниками: директором з управління персоналом та двома менеджерами з управління персоналом (рис. 2.6).

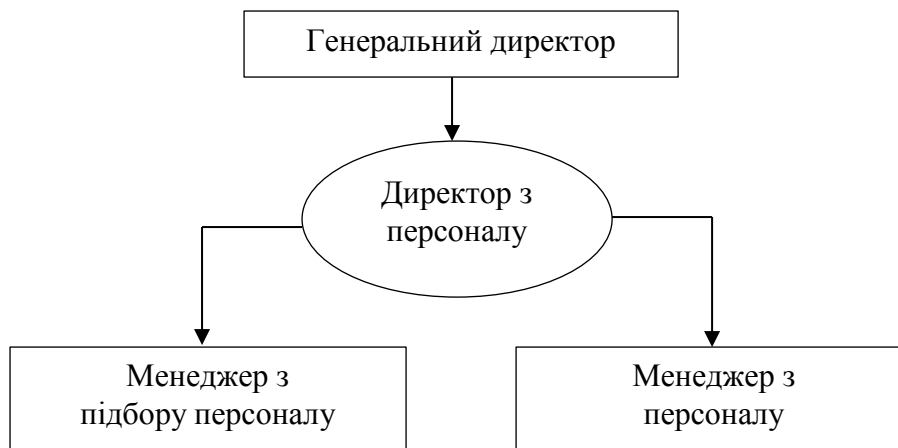


Рисунок 2.6 Структура відділу управління персоналом ТОВ «ЗНК»

Як видно зі схеми, директор з управління персоналом підпорядковується безпосередньо Генеральному директору ТОВ «ЗНК». Відділ персоналу тісно взаємодіє з усіма відділами ТОВ «ЗНК» та з кожним співробітником особисто.

Дана організація відділу з управління персоналом має суттєві недоліки. Це насамперед його нечисленність. Маючи лише трьох осіб неможливо ефективно вирішувати численні завдання управління персоналом для підприємства.

Система управління персоналом ТОВ «ЗНК» включає такі елементи, що характеризуються напрямками діяльності:

- відбір та підбір персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- професійна підготовка та розвиток персоналу;
- оцінка співробітників;
- кадрове діловодство.

ТОВ «ЗНК» використовує комбіновану систему управління, яка передбачає вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами структури.

Відділ кадрів ТОВ «ЗНК» систематично планує свою роботу, веде самостійне діловодство, має штампи встановленого зразка для оформлення трудових книжок, прийому на роботу та звільнення.

При розгляді системи управління персоналом підприємства можна побачити, що вона не включає всі необхідні елементи – таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Склад системи управління персоналом ТОВ «ЗНК»

Елемент системи керування персоналом	Наявність елемента в компанії
Кадрове планування	Частково
Нормування праці	Частково
Визначення існуючої потреби у наймані працівників	Є
Набір співробітників	Є
Відбір із претендентів на вакантне місце	Є
Наступний найм співробітників	Є
Програми адаптації найнятого персоналу	відсутні
Навчання персоналу	Тільки самоосвіта
Програми кар'єрного зростання	відсутні
Мотивація та стимулювання	Частково (тільки матеріальні методи)
Контроль за діяльністю персоналу	В основному застосовуються дисциплінарні покарання

Розглянемо коротко кожен із перелічених у таблиці 2.8 елемент системи управління персоналом ТОВ «ЗНК».

Кадрове планування персоналу у компанії використовується частково. Це з тим, що планування у компанії персоналу на середньо- і довгострокову перспективу немає, і обмежується лише упорядкуванням плану на черговий фінансовий рік.

Чіткої, науково обґрунтованої системи нормування праці в компанії також немає. Тому планова чисельність персоналу розраховується на короткострокову перспективу виходячи з приблизних нормативів, які часто запозичуються (через відсутність власних розробок) з практики роботи компаній, що займаються в інших регіонах аналогічним бізнесом, а то й з Інтернету (без урахування поправок на економічні та нормативно-правові особливості ведення бізнесу).

Саме таким чином – на основі приблизних нормативів і без урахування довгострокових перспектив, часто в останній декаді фінансового року, що минає, проводиться визначення потреби в наймі працівників.

Виходячи з певної наприкінці року потреби в наймі працівників, проводяться процедури набору, відбору та наступного найму персоналу.

При наборі персоналу компанія використовує як зовнішні, так і внутрішні джерела.

До внутрішніх джерел відносяться – власні працівники, які пропонують своїх родичів і знайомих на вакантні місця, що утворюються. До переваг внутрішніх джерел набору персоналу відноситься той факт, що запропоновані на вакантні місця кандидати відомі персоналу, і працівники компанії можуть за них поручитися. До недоліків можна віднести те, що можливі ситуації, коли на вакантне місце буде запрошено не висококласного фахівця, який, хоч і є професіоналом у своїй справі, але не є знайомим чи родичем працівників компанії, а людина, яка перебуває у дружніх чи родинних зв'язках із працівником компанії, але володіє меншими професійним досвідом та знаннями.

До зовнішніх джерел найму персоналу, до яких найбільш часто вдається компанія, можна віднести: звернення до Центру зайнятості, пошук кандидатів через кадрові агенції або через резюме, що знаходяться у відкритому доступі, з банку вакансій різних порталів, де шукають роботу.

Процес відбору кандидатів на вакантне місце ТОВ «ЗНК» може включати такі процедури:

- анкетування кандидата;
- співбесіду або з керівником, або з фахівцем;
- повторна співбесіда з керівником компанії.

Не всі вакантні місця закриваються компанією шляхом використання всіх трьох перерахованих вище процедур. Іноді процес відбору закінчується на етапі анкетування, іноді, приймаючи кандидата на важливе у діяльності компанії місце, проводяться всі перелічені вище процедури відбору.

Процес найму співробітника в ТОВ «ЗНК» включає:

1) заповнення всіх необхідних анкетних даних та надання необхідних документів працівникові кадрової служби компанії (документи для постановки на облік як працівника компанії у податковій інспекції; у позабюджетних фондах: пенсійному, соціальному страхуванню, медичному страхуванню; у військкоматі (якщо працівник є військовозобов'язаним) ;

2) укладанням із працівником трудового договору (термінового, або на постійній основі).

Дані про працівника заносяться до бази кадровика підприємства, соціальної та бухгалтерську базу нарахування заробітної плати і податків відповідно до чинного законодавства України.

Жодні програми з адаптації новоприйнятих працівників на робочому місці в компанії не застосовуються.

На жаль, у компанії немає діючих програм, спрямованих на професійний розвиток та підвищення кваліфікації. При цьому керівництво компанії активно підтримує прагнення співробітників самоосвіти.

Так само, у компанії, що розглядається, відсутні програми кар'єрного зростання. При цьому в перспективі керівництво ТОВ «ЗНК» планує розробку та застосування таких програм.

У Товаристві основний акцент у плані мотивації та стимулювання персоналу до високопродуктивної праці відведено переважно лише матеріальному стимулюванню. У поданні керівництва компанії у сучасному матеріальному світі для того, щоб персонал добре працював, достатньо платити високу заробітну плату. З цією метою за якісне та дострокове виконання поставлених завдань спеціальним наказом на підприємстві передбачено досить високі преміальні виплати, що, безумовно, позитивно впливає на мотивацію працівників.

Однак, відомо, що використання не витратних, але при цьому досить ефективних нематеріальних методів стимулювання праці також позитивно впливають на продуктивність праці, і здатні в сукупності з матеріальними

методами додатково підвищувати мотивацію та продуктивність персоналу. Тому відсутність нематеріальних методів мотивації та стимулювання можна вважати негативним моментом у діючій системі управління персоналом.

У процесі вивчення системи мотивації ТОВ «ЗНК» з використанням моделі Герцберга було проведено опитування громадської думки персоналу ТОВ «ЗНК» за допомогою яких були виявлені показники мотивації, представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники мотивації ТОВ «ЗНК» з теорії Герцберга

Чинники	Мотивуючі фактори (Примушують працювати краще, %)	Гігієніч. фактори (Роблять роботу приємнішою, %)	І те й інше %
Чинники, що підвищують продуктивність			
Можливість просування	48	22	16
Гарна з/платня	45	27	22
З/платня, що залежить від якості роботи	43	31	16
Визнання	41	34	17
Робота, що дає можливість розвивати здібності	40	27	20
Робота, що дозволяє мені займатися своїми справами	37	33	17
Висока частка відповідальності	36	28	14
Цікава робота	36	35	18
Робота, яка потребує творчого підходу	35	31	20
Чинники, що роблять роботу більш приємною			
Додаткові пільги	27	45	18
Справедливе ставлення	24	45	18
Проінформованість	21	49	16
Гнучкий графік роботи	20	48	12
Гарні стосунки з начальством	19	52	12
Робота з людьми, які подобаються	17	54	13
Робота без напруги та поспіху	15	61	13
Чисте, тихе робоче місце	12	56	12
Зручне розташування місця роботи	12	56	12

Задоволеність оплатою праці за категоріями персоналу ТОВ «ЗНК» представлено рисунку 2.8.

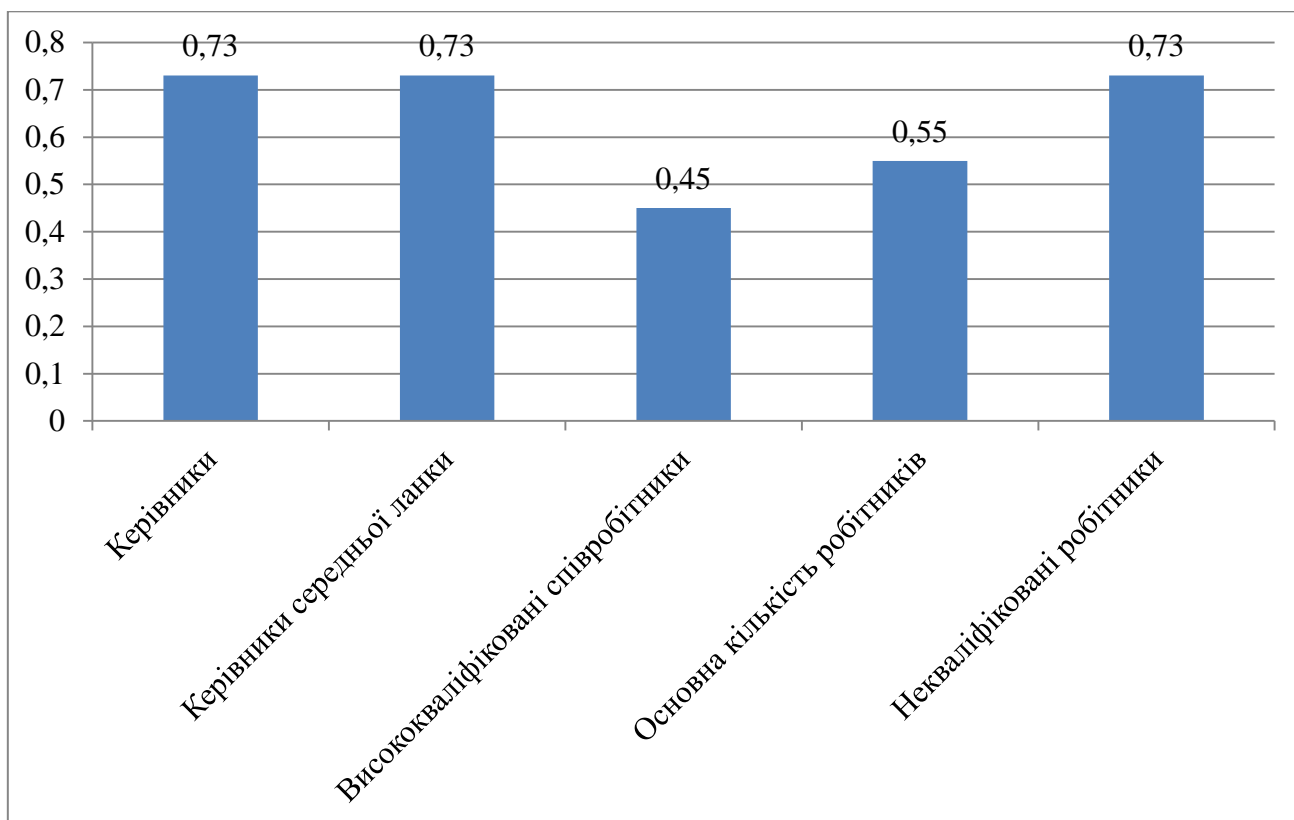


Рисунок 2.8 Індеси задоволеності оплатою праці різних категорій персоналу ТОВ «ЗНК»

За даними рисунку можна дійти невтішного висновку, що заробітна плата є найважливішим чинником спонукання до ефективної праці. Але задоволення оплатою праці різних категорій персоналу ТОВ «ЗНК» має різний рівень для різних категорій персоналу.

Найбільший рівень задоволеності відзначається у керівництва та некваліфікованих співробітників ТОВ «ЗНК», а у висококваліфікованого персоналу, який становить основну масу персоналу – суттєво нижчий.

На підприємстві як елемент системи управління персоналом використовується контроль. Він, в основному, пов'язаний з контролем за дотриманням виконання трудової дисципліни працівниками компанії, і

виявляється у застосуванні дисциплінарних покарань до працівників, що провинилися.

Загалом, як видно з короткої характеристики діючої системи управління персоналом ТОВ «ЗНК», у компанії необхідні елементи цілісної системи управління персоналом використовуються частково. Частина елементів системи управління персоналом відсутня взагалі, частина з перелічених елементів використовується не в повному обсязі, стратегія управління персоналом відсутня.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування стратегії управління персоналом підприємства

Сучасні умови господарювання потребують постійного підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання його економічної стабільності та конкурентоспроможності шляхом удосконалення менеджменту.

У ТОВ «ЗНК» необхідні елементи цілісної системи управління персоналом використовуються частково. Частина елементів системи управління персоналом:

- 1) не використовується взагалі;
- 2) не в повному обсязі.

Основною причиною ситуації є відсутність як такої в компанії стратегії управління персоналом. І ця обставина є значним мінусом у діяльності компанії.

Однак, незважаючи на те, що як такої стратегії управління персоналом у ТОВ «ЗНК» немає, приховано керівництво компанії, бажаючи того, чи ні, все-таки проводить певну кадрову політику, яка ґрунтується на певних стратегічних рішеннях.

Діючи нині у ТОВ «ЗНК» стратегію управління персоналом можна охарактеризувати як синтез споживчої та партнерської стратегії управління персоналом.

На підставі наведених даних, а також ґрунтуючись на тому, що компанія, що розглядається, в даний момент знаходиться на стадії зростання (за життєвим циклом компанії), можна рекомендувати ТОВ «ЗНК» розробити стратегію з управління персоналом партнерського типу.

При цьому стратегія управління персоналом, що розробляється, повинна бути розбита на два періоди – середньостроковий і довгостроковий – таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Основні риси запропонованої стратегії управління персоналом
залежно від життєвого циклу ТОВ «ЗНК»

Стадії життєвого циклу компанії	Основні риси запропонованої кадрової стратегії
Перехід від стадії становлення до стадії зростання	Гнучкі робочі моделі Залучення прихильних та високомотивованих працівників Конкурентна оплата праці Зниження заформалізованості системи управління персоналом Створення механізмів адаптації, розвитку та навчання персоналу Створення системи кар'єрного зростання
Стадія зростання	Використання прогресивних методів підбору, відбору та найму персоналу Удосконалення механізмів адаптації, розвитку та навчання персоналу Модернізація діючої системи кар'єрного зростання Фокусування на досягненні високого ступеня лояльності та прихильності персоналу Розвиток та підтримання стабільних трудових відносин
Перехід від стадії зростання до стадії спаду	Особливу увагу приділяти вартості робочої сили та продуктивності праці Зниження рівня напруги між співробітниками

Як видно з представлених даних, середньостроковий період повинен охоплювати ту стадію, на якій в даний час і знаходиться компанія, а саме стадію переходу від становлення до розвитку. Запропонована стратегія управління персоналом ТОВ «ЗНК» має діяти від 2 до 3 років.

Далі буде стадія зростання ТОВ «ЗНК», яка триватиме від 3 до 5 років, і вимагатиме відповідних коректив у запроповану стратегію управління персоналом.

Після стадії зростання, як для будь-якої компанії, для ТОВ «ЗНК» настане стадія спаду, що також вимагатиме внесення коригувань у запропоновану до застосування стратегію управління персоналом.

Планується, що настання цієї стадії життєвого циклу компанії відбудеться через 10-15 років з моменту прийняття запропонованої стратегії управління персоналом.

На нашу думку, стратегія управління персоналом підприємства має бути розбита на наступні блоки:

- блок планування чисельності персоналу підприємства. У свою чергу, планування чисельності працівників має базуватися на розроблених стосовно підприємства нормативів виконуваних робіт;

- блок підбору, відбору та найму персоналу;
- блок адаптації прийнятого працювати персоналу;
- блок професійного навчання та розвитку персоналу;
- блок мотивації та контролю діяльності персоналу;
- блок кар'єрного зростання.

Кожен із перелічених блоків (по суті, напрямів кадрової політики компанії) повинен підтримуватися певними практичними діями, що, своєю чергою, вимагає формування операційних підсистем у кожному блоку.

Крім того, запропонована стратегія управління персоналом повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

Також реалізація запропонованої стратегії управління персоналом вимагатиме виконання таких дій:

- організація відносин та зв'язків із ринком праці та внутрішньофірмовими трудовими ресурсами;
- вибір та реалізація стилю управління персоналом;
- стандартизація робочих місць та умов праці;
- розробка у рамках програм мотивації критеріїв визнання особистих успіхів у праці;

- вибір та застосування оптимальної системи оплати праці для кожної категорії працівників;

- розробка комунікаційної політики.

Розглянемо кожен блок пропонованої стратегії управління персоналом докладніше.

Блок «Планування чисельності персоналу».

У рамках цього блоку стратегія управління персоналом передбачає:

- вивчення нормативів планування чисельності персоналу з досвіду успішних компаній галузі (вітчизняний та зарубіжний досвід);

- коригування відомих нормативів особливо діяльності підприємства на ринку і затвердження їх на рівні компанії;

- випробування нормативів у середньостроковій перспективі;

- моніторинг використання нормативів та виявлення можливих розбіжностей;

- коригування (за потреби) встановлених нормативів.

Блок «Політика підбору, відбору та найму» – порівняння стратегії управління персоналом, що використовуються в даний час, і запропонованої до застосування стратегії представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння положень стратегії, що використовується в даний час,
і запропонованої до застосування стратегії

<i>Чинна стратегія</i>	<i>Пропонована до застосування стратегія</i>
Виховувати таланти всередині компанії	Впроваджувати таланти збоку на всіх рівнях
Наймати тоді, коли звільняються посади	Постійно вести «полювання» за висококласними фахівцями
Користуватися кількома традиційними ресурсами	Користуватись різними джерелами пошуку талантів
Давати оголошення для тих, хто шукає роботу	Знаходити засоби зв'язатися з кандидатами, які пасивно шукають роботу
Визначити діапазон винагороди і не виходити за його рамки	Порушувати правила винагороди (щоб завоювати потрібних кандидатів)
Головне у наймі – відбір кандидатів	Головне у наймі – і відібрати кандидатів і переконання їх
Наймати за потребою, без планування	Розробити правила залучення для кожного типу талановитих кандидатів

Блок «Політика адаптації персоналу».

Основний принцип цього блоку стратегії управління персоналом повинен звучати так: «швидко влився і приносить результат».

Компанія має надати підтримку кожному новому співробітнику, інакше вона отримає нелояльного, невпевненого спеціаліста, який почуватиметься некомфортно. Наслідки цього можуть позначитися на ефективності роботи, підвищити плинність персоналу, а отже, і витрати компанії.

Один із важливих моментів в адаптації співробітників – такий підхід до інформування про посаду та особливості компанії, що максимально відповідає її пропозиції. З розумінням того, що розбіжність очікувань і реальності призведе до провалу.

Новачок повинен знати заздалегідь у загальних рисах, що йому належить робити, чим займається організація, скільки він може заробити на цій посаді, чи має перспективи зростання, хто його керівник. Прикрашання дійсності закладає серйозні проблеми на майбутнє.

Друга особливість пропонованої стратегії управління персоналом з цього блоку – це його плановість. Період адаптації має бути визначений максимально чітко. Співробітник повинен знати, що йому слід робити в перші дні, тижні, місяць роботи, які завдання перед ним стоять на випробувальному терміні. Кожна робоча година має бути розписана. Через невизначеність співробітник може відчути невпевненість та не затребуваність, а стрес посилить вплив цієї емоції.

Вже в перші тижні та місяці роботи новий співробітник показує свої професійні та особисті якості. За ними можна судити, наскільки адекватно було його призначення і які його перспективи зростання в компанії. Але спочатку, поки ресурси новачка ще не стали очевидними, йому можна описати кілька реальних перспектив у компанії, наприклад, що в майбутньому він може стати на чолі певного напрямку, отримати надбавку, взявши на себе новий проект і таке інше.

Перспективи мають бути загальними, але відповідними дійсним можливостям. Якщо співробітник покаже себе гідно, його розвиток визначить вибір цікавих напрямків.

Ефективність адаптації залежить від таких факторів: особистісних (характерологічних особливостей працівника); професійних (стаж, кваліфікація працівника); психологічних (очікування та сприйняття свого місця працівником); соціальних (відносини та правила у колективі працівників); економічних (матеріальна мотивація, соцпакет).

Оцінюючи ефективності адаптації необхідно отримувати наступну інформацію (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

Дії у разі виникнення різних ситуацій,
пов'язаних з адаптацією персоналу ТОВ «ЗНК»

№	Опис ситуації	Яких заходів вживати
1	Звільнення персоналу на випробувальному терміні	На випробувальному терміні новий співробітник має максимальний стрес. Потрібно враховувати відсоткове співвідношення персоналу, який за певний період (квартал, рік, три роки тощо) звільнився за власним бажанням або за згодою сторін протягом випробувального терміну. Розробляти гнучкі методи адаптації, роздаткові матеріали, корпоративний портал, систему наставництва, кураторство та ін.
2	Звільнення працівників у перший рік роботи	Середньострокова адаптація на етапі пристосування менше залежить від внутрішньої напруги співробітника, так як зазвичай на цьому етапі стрес від зміни умов знижується. Невдачі частіше пов'язані з невідповідністю цінностей та цілей підприємства, внутрішнє відторгнення асоціальних цінностей компанії, нерозуміння їх. Інші причини криються у системі передачі знань у компанії, системі оцінки якості виконання робіт, колективі, типі управління та особистості керівника. Комплексний аналіз та побудова різних HR-систем у компанії залежно від потреб
3	Звільнення працівників протягом трьох років після працевлаштування	Звільнення співробітника в цей період найчастіше свідчить про приховані проблеми зростання компанії. Можуть бути відсутні перспективи кар'єрного розвитку, матеріального підвищення, нові проекти. Розробити систему розвитку персоналу, запустити проектні відділи, систему КР1, впровадити систему ротації персоналу та інші
4	Термін прийняття корпоративної культури	Корпоративна культура – вербальна, невербальна та поведінкова атмосфера в компанії. Розвивати та популяризувати корпоративну культуру, яка має у своїй основі соціально орієнтовані цінності

5	Термін професійного навчання	У компанії має функціонувати ефективна система навчання. У невеликій організації, де робочі місця не вимагають знання особливостей професійної сфери, з професійною адаптацією може впоратися безпосередній керівник співробітника, робочий колектив. У складніших випадках буде потрібний розвиток системи знань, навчання співробітників з відривом і без відриву від виробництва, система наставництва та інші подібні проекти
6	Термін повного освоєння трудової функції	В ідеалі освоєння трудової функції має тривати час у межах випробувального терміну. Виняток можуть становити керівні посади та професії та робочі місця, кваліфікацію на яких не забезпечують навчальні заклади. У компанії має функціонувати ефективна система навчання
7	Термін об'єднання з колективом	Дружня, продуктивна атмосфера взаємодопомоги сприяє продуктивній роботі та розвитку всього колективу. На спілкування у колективі впливають активні дії: проведення тренінгів, розвиток керівників, корпоративні заходи та інші. Крім того, сама корпоративна культура може сприяти тому, що співробітники спілкуватимуться відкрито, допомагатимуть один одному.
8	Термін встановлення робочого контакту з керівником	Працівник зацікавлений особисто у встановленні контакту із керівником. При цьому важливу роль відіграє правильний підбір співробітника з урахуванням його психотипу та психотипу безпосереднього керівника, їхнього продуктивного поєднання. Розвиток у керівників навичок спілкування, взаємодії та управління. Підвищення мотивації керівників до налагодження спілкування із співробітниками (наприклад, виконання однієї з показників КРІ залежить від стажу роботи підлеглих). Можуть вимірюватись та інші показники. Також корисно проводити опитування з метою виявлення задоволеності, лояльності компанії, порівнювати рівень нових співробітників зі старими.

Блоки «Політика навчання та розвитку персоналу» та «Політика кар'єрного зростання та кадрового потенціалу».

У рамках виконання даних блоків стратегії управління персоналом ТОВ «ЗНК» доцільно всіх працівників компанії поділити на наступні 5 категорій:

- категорія «А» – ключові співробітники, втрата яких може суттєво позначитися на компанії, та зміцнить конкурентів. Вони – ідеологи системи, носії корпоративної інформації;
- категорія «В» – професійні співробітники, досвідчені фахівці, які добре орієнтуються у своїй галузі та принципах роботи компанії;

- категорія «С» – профільні спеціалісти, які забезпечують поточну діяльність підрозділів компанії. Вони «робочі руки», але є унікальними фахівцями, замінні;

- категорія «D» – співробітники, які пропрацювали в компанії менше півроку, їхню кваліфікацію та професійний рівень неможливо оцінити через невеликий стаж роботи в компанії;

- категорія «E» – вагітні співробітниці, а також співробітниці з догляду за дитиною до 3 років (за наявності в компанії).

У межах реалізації даних блоків кадрової стратегії передбачається реалізація наступних напрямів (таблиця 3.4):

Таблиця 3.4

Реалізація програми кар'єрного зростання
та збереження кадрового потенціалу

<i>Напрямки діяльності</i>	<i>Заходи щодо реалізації</i>
Збереження кадрового потенціалу	Визначення особливої категорії працівників, утримання яких має ключове значення для компанії Розробка та впровадження комплексу заходів щодо омолодження персоналу, особливо інженерно-технічного персоналу
Поповнення кадрового потенціалу	Посилення співпраці з ВНЗ та установами середньої спеціальної освіти, у тому числі з цільової підготовки фахівців
Розвиток кадрового потенціалу	Удосконалення системи мотивації

«Політика мотивації та контролю».

Реалізація стратегії з цього блоку має спиратися на наступні чинники (таблиця 3.5.)

Таблиця 3.5

Фактори мотивації в рамках запропонованої стратегії

<i>Чинник мотивації</i>	<i>Управлінське рішення у рамках кадрової стратегії</i>
Комунікація та залученість	Підвищення рівня зворотного зв'язку Участь у працівника обговорення професійних проблем на вищому рівні
Навчання та розвиток	Індивідуальний план розвитку Стажування на інших підприємствах, оплачуване компанією Довгострокові програми цільового навчання
Цікава та значуща робота	Участь у проектах Внесення раціоналізаторських пропозицій
Нематеріальні методи мотивації	Проведення конкурсів на кшталт «Робітник місяця» Винесення публічної подяки з боку керівництва Призначення наставником (з оплатою за наставництво)

Як видно з опису стратегії управління персоналом, що пропонується до реалізації, всі блоки тісно пов'язані між собою. При цьому цілком ефективною запропонована стратегія може бути лише за реалізації всіх перелічених блоків, а також при довгостроковому плануванні заходів у кожному з напрямів стратегії управління персоналом (з урахуванням коригувань на поточні показники діяльності підприємства).

3.2. Оцінка ефективності розробленої стратегії управління персоналом

При застосуванні ТОВ «ЗНК» запропонованої стратегії з управління персоналом стан системи управління персоналом матиме такий вигляд – таблиця 3.6:

Таблиця 3.6

Склад системи управління персоналом ТОВ «ЗНК»

<i>Елемент системи керування персоналом</i>	<i>Наявність елемента у ТОВ «ЗНК»</i>
Кадрове планування	+
Нормування праці	+
Визначення існуючої потреби у наймані працівників	+
Набір співробітників	+
Відбір із претендентів на вакантне місце	+
Наступний найм співробітників	+
Програми адаптації найнятого персоналу	+
Навчання персоналу	+
Програми кар'єрного зростання	+
Мотивація та стимулювання	+
Контроль за діяльністю персоналу	+

Як видно з таблиці 3.6, застосування запропонованої ТОВ «ЗНК» стратегії управління персоналом дозволить задіяти у процесі управління персоналом усі системи.

При цьому виконання запропонованої кадрової стратегії вимагатиме від компанії певних витрат, пов'язаних із отриманням консультаційних послуг, а також із розробкою пакета необхідної документації – таблиця 3.7:

Таблиця 3.7

Кошторис витрат за використання
запропонованої стратегії управління персоналом

<i>Напрямок витрат</i>	<i>Сума, тис. грн.</i>
Надання консалтингових послуг з питань реалізації кадрової стратегії	50
Розробка положення про мотивацію персоналу та супровідну документацію до нього	20
Розробка положення про адаптацію персоналу та супровідну документацію до нього	30
Розробка положення про професійний та кар'єрний розвиток персоналу та супровідну документацію до нього	25
Розробка програмного продукту для кадрової служби	75
Разом витрат	200

Як видно з таблиці 3.7, загальна сума витрат на реалізацію запропонованої стратегії управління персоналом становитиме 200 тис. грн. До цієї суми входить розробка трьох положень та супровідної документації до них (уніфікованих бланків анкет та звітів як для самого співробітника, так і для його наставника) за трьома важливими складовими стратегії – мотивації, адаптації, професійного та кар'єрного розвитку.

Окрім розробки необхідних положень та документації до них, буде потрібно отримання консультаційних послуг. Також, з метою автоматизації контролю за реалізованою стратегією, а також миттєвого отримання достовірних даних з усіх питань кадрового менеджменту пропонується замовити розробку спеціального програмного продукту, який дозволить швидко отримувати звіти з усіх кадрових питань, виводить на друк як порожні, так і заповнені бланки та анкети.

Прогнозується, що застосування вже з 1 липня 2022 року стратегії управління персоналом, що пропонується, дозволить отримати такі позитивні результати – таблиця 3.8:

Таблиця 3.8

Очікувані прогнозовані показники під час реалізації запропонованої стратегії управління персоналом порівняно з даними бухгалтерської звітності ТОВ «ЗНК» за 2021р.

Показник/рік	Факт (2021г.)	План (Прогноз)	Відхилення абсол.	Відхилення %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Чисельність початку року, осіб	330	337	7	102,17
Найнято, осіб	30	23	-7	76,67
Звільнено, осіб	23	23	0	100,00
зокрема з ініціативи адміністрації, осіб	2	1	-1	50,00
Чисельність наприкінці року, осіб	330	337	0	100,00
Середньооблікова чисельність персоналу, чол	330	337	0	100,00

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту прийому, %	9,09	6,82	-2,27	75,03
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	6,97	6,82	-0,15	97,85
Коефіцієнт плинності, %	6,97	6,82	-0,15	97,85
Індекс постійного складу	1	1	0,00	100,00
Виторг, тис. грн.	523800	602488	78688	117,68
Собівартість, тис. грн.	413492	482688	69196	116,74
Вартість основних засобів, тис. грн.	99520,00	102023,00	480,00	100,48
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	1587,27	1787,80	200,53	112,63
Фондовооруженість, тис. грн./осіб	301,58	302,74	1,16	100,38
Фонд оплати праці, тис. грн.	46550,76	53064,00	6513,24	113,99
Середня весті, тис. грн.	141,06	157,46	16,4	111,63
Чистий прибуток, тис. грн.	46688,00	49480,00	2792,00	105,98
Витрати персонал у сумі витрат, %	11,26	9,28	-1,98	82,43
Чистий дохід на 1 працівника, грн.	135,90	141,48	5,58	104,10
Інвестиції у навчання персоналу, тис. грн.	0	10,5	10,50	-
Вартість підбору персоналу	17,87	12,05	-5,82	67,43
Час закриття вакансії за категоріями, міс.	2,5	1	-1,50	40,00
ФОП в обороті компанії, %	8,89	8,81	-0,08	99,10

Рух співробітників в організації – процес постійний. Висока плинність кадрів, багато постійно нових співробітників з одного боку забезпечує приплив нової свіжої робочої сили, а з іншого боку може погано позначатися на розвитку компанії.

Для аналізу руху кадрів у компанії використовуються різні відносні та абсолютні показники, що допомагають приймати управлінські рішення. Один із таких відносних показників – коефіцієнт обороту щодо прийому працівників. Даний показник дозволяє визначити питому вагу прийнятих працювати співробітників до середнього списку вже у компанії у аналізованому періоді.

Коефіцієнт обороту прийому персоналу (КПП) = (кількість прийнятих працівників за аналізований період (місяць, квартал, рік) / середня кількість працівників за списком в аналізованому періоді) * 100%.

У формулі коефіцієнта обороту з прийому персоналу кількість прийнятих співробітників розраховується з урахуванням кількості оформлених у аналізованому періоді наказів прийому. Не враховуються

накази про прийом працівників-сумісників, а також особи, з якими оформлені цивільно-правові договори. Показник у знаменнику – середня кількість співробітників за списком у аналізованому періоді – є не що інше як середньооблікова чисельність.

Для визначення середньооблікової чисельності знадобилися дані про кількість працівників за кожен день аналізованого періоду. Дані отримані з таблиця обліку робочого дня, у якому відбивається кількість працівників і відпрацьованих ними годин.

Середньооблікова чисельність протягом місяця розраховується так: Чисельність співробітників за кожний календарний день місяця підсумовується і поділяється на кількість календарних днів на місяць.

Аналогічно середньооблікова чисельність за квартал, півріччя або рік розраховується як сума середньооблікової чисельності за місяці, що входять в аналізований період, поділена на кількість місяців (3, 6, 9 або 12).

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт обороту з прийому персоналу (Факт)} &= \\ &= (30/330) * 100\% = 9,09\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт обороту з прийому персоналу (прогноз)} &= \\ &= (23/337) * 100\% = 6,82\% \end{aligned}$$

Коефіцієнт вибуття персоналу (КВП) визначається ставленням кількості співробітників, звільнених з усіх причин за даний період (РЗВ) до середньооблікової чисельності працівників за той же період (РС)

$$\text{КВП} = (\text{рзв} / \text{рс}) * 100.$$

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу (Факт)} &= \\ &= (23/330) * 100\% = 6,97\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт обороту з вибуття співробітників (Прогноз)} &= \\ &= (23/337) * 100\% = 6,82\% \end{aligned}$$

Аналіз даних показників дозволяє кадровій службі підприємства своєчасно розробити комплекс заходів щодо зниження плинності, мотивації співробітників, пересування співробітників усередині компанії. Якщо виконувати розрахунки цих показників регулярно, можна отримати чітке уявлення про динаміку прийому і вибуття співробітників у компанії.

Проаналізувавши динаміку, можна оцінити, чи виправдані темпи зростання прийому нових співробітників, чи відповідає приріст нових співробітників реальним потребам компанії, чи він викликаний іншими причинами.

Доцільно порівняти показник коефіцієнта обороту прийому співробітників із показником вибуття співробітників. Якщо на фоні високого коефіцієнта обороту кадрів прийому є і високий показник вибуття працівників, можна говорити про високу плинність кадрів. Кадрова служба, використовуючи нескладні розрахунки показників, має можливість аналізувати причини динаміки чисельності персоналу для підприємства.

Коефіцієнт плинності (Кпл) визначається співвідношенням кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни ($S_{зв}$) тощо, не викликаним виробничою потребою до середньооблікової чисельності персоналу підприємства ($T_{спис}$)

$$K_{пл} = (S_{зв} / T_{спис}) * 100.$$

$$K_{тпл} (Факт) = (23/330) * 100 = 6,97\%$$

$$K_{тпл} (Прогноз) = (23/330) * 100 = 6,82\%$$

Вищезазначені показники вивчаються у поступовій динаміці. Визначаються причини звільнення працівників (за власним бажанням, скорочення кадрів, у разі порушення трудової дисципліни, вступ до навчальних закладів, переїзд до місця проживання членів сімей та ін.).

У процесі аналізу мають бути виявлені резерви скорочення потреби у трудових ресурсах з допомогою раціонального використання робочої сили, зростання продуктивності праці, інтенсифікації виробництва тощо.

У тому випадку, якщо має місце розширення діяльності, тобто суб'єкт господарювання збільшує виробничу діяльність, створює робочі місця, необхідно визначити додаткову потребу в трудових ресурсах та джерела їх залучення.

При плануванні потреби персоналу, зазвичай, використовуються прогресивні трудові нормативи, і навіть баланси робочого дня і фонди часу ефективної роботи та інші. Чисельність окремих категорій персоналу можна встановити за нормами часу, обслуговування, управління, підпорядкованості та інших нормативних показників, що встановлює величину витрат праці на одиницю виконуваної роботи чи послуги. Необхідна кількість робочих-наладчиків обладнання розраховується, як правило, на основі співвідношення числа верстатів, що обслуговуються, і нормі часу їх обслуговування, кількість керівників – за нормами керованості або підпорядкованості.

Коефіцієнт (Індекс) сталості складу персоналу (постійності кадрів) (Кп.с.) визначається відношенням кількості працівників, які пропрацювали весь період до середнього спискового числа працюючих за той же період

Коефіцієнт рівний 1 – дуже високий показник, що характеризує високий рівень стабільності трудового колективу.

Сукупність перелічених та інших показників дає уявлення про кількісний і структурний стан персоналу підприємства, тенденції його зміни з метою управління персоналом, зокрема планування, аналізу та розробки заходів щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Одним з найважливіших розділів економічного (управлінського) аналізу діяльності промислових підприємств є вивчення собівартості продукції, що випускається і реалізується.

Собівартість – це сума витрат даного підприємства на виробництво та реалізацію продукції.

Собівартість продукції (робіт, послуг) – вартісна оцінка використовуваних у процесі виробництва природних ресурсів, сировини, матеріалів, основних фондів, трудових ресурсів та інших витрат на її виробництво та реалізацію.

Собівартість є частиною вартості продукції і показує, скільки підприємству обійшлося виробництво продукції.

Розрахунок та аналіз собівартості продукції є найважливішим завданням будь-якого підприємства та входить до системи управлінського обліку, оскільки саме собівартість є основою більшості управлінських рішень. Собівартість:

- Загальна собівартість – сума витрат на виробництво всього обсягу продукції.
- Індивідуальна собівартість – витрати на виробництво лише одного виробу.
- Середня собівартість – визначається розподілом загальної суми витрат на кількість виробленої продукції.

Види собівартості:

- Виробнича собівартість – витрати, пов'язані з процесом виробництва продукції (від запуску виробництва до відвантаження на склад готової продукції).
- Повна собівартість – сума витрат, пов'язаних із виробництвом продукції та витрат на її реалізацію (виробнича собівартість + комерційні витрати).

Комерційні витрати – витрати на упаковку, транспортування та рекламу.

Зниження собівартості продукції є основним напрямом збільшення прибутку та підвищення рівня рентабельності.

Найважливішими показниками, що виражають собівартість продукції, є:

- собівартість усієї товарної продукції;
- витрати на 1 грн. товарної продукції;
- собівартість одиниці виробленої продукції.
- собівартість одиниці виробленої продукції.

У складі собівартості продукції розрізняють змінні та умовно-постійні витрати. Розмір змінних витрат змінюється зі зміною обсягу своєї продукції (робіт, послуг). До змінних відносяться матеріальні витрати на виробництво продукції, а також заробітна плата робітників. Сума умовно-постійних витрат не змінюється за зміни обсягу виробництва продукції (робіт, послуг). До умовно-постійних витрат належать амортизація, оренда приміщень, погодинна заробітна плата адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу та інші витрати.

Сп (собівартість продукції) = В (виручка) – НП – Управлінські та комерційні витрати – Інші витрати – Податки

$$\text{Сп (2021)} = 523800 - 46688 - 56608 - 7300 - 448 + 136 = 413\,492 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Сп (Прогноз)} = 602488 - 49480 - 62000 - 8320 = 482\,688 \text{ тис. грн.}$$

Управління собівартістю може дати належний ефект лише спираючись на реальні дані. За загальним визнанням фахівців у цій галузі, управління собівартістю – це підсистема загальної інформаційної системи організації, тому не можна обмежувати її функції лише виробничим обліком. Вона пов'язує воедино менеджмент, маркетинг, аналіз, фінансовий облік, виробничий облік.

Шляхи зниження собівартості продукції:

1. Збільшення обсягу продукції.
2. Зниження виробничих витрат.

3. Необхідно, щоб темпи зростання виробництва перевищували темпи зростання виробничих витрат.

Продуктивність праці характеризується як один з базових показників, що відбивають реальну результативність функціонування персоналу підприємства.

Продуктивність праці – відносний показник, який дозволяє порівнювати ефективність (результативність) різних груп зайнятих у процесі виробництва, та планувати кількісні значення майбутні періоди.

Продуктивність праці характеризує результативність трудовитрат (ефективність праці) на одиницю часу, інакше кажучи, показує скільки продукції виробляє кожен робітник (співробітник) за годину роботи.

На підприємстві продуктивність праці визначається за двома базовими показниками:

- A) вироблення;
- B) трудомісткість

Підвищення продуктивності праці призводить до збільшення обсягів виробництва та економії за статтею Заробітна плата. Вироблення та трудомісткість оцінюють реальну роботу персоналу, за результатами аналізу якого можна виявити ресурси для розвитку та зростання продуктивності праці, а також для економії робочого часу та зниження чисельності працюючих.

У цілому нині, продуктивності праці приділяють підвищену увагу на будь-якому підприємстві, з метою постійних пошуків шляхів її підвищення. Це можна досягти, наприклад, за рахунок впровадження нового обладнання, навчання співробітників, грамотної організації виробництва, покращення умов праці та мікроклімату у колективі.

Формула розрахунку продуктивності праці за балансом:

Продуктивність праці = прибуток від продажів / чисельність працівників

$$Пп = Впр / N,$$

Впр – виручка від продажів за певний період,

N – середня кількість працівників, задіяних у випуску продукції.

$$Пп (\text{Факт}) = 523800/330 = 1587,27 \text{ грн. / осіб}$$

$$Пп (\text{Прогноз}) = 602488/337 = 1787,80 \text{ грн. / осіб}$$

Заплановане збільшення продуктивності праці – 12,63%.

Розрахунок продуктивності праці за балансом дозволяє зробити багато висновків про функціонування підприємства. Аналіз показника продуктивності допомагає виявити причину низької ефективності роботи підприємства або дає можливість виявлення резервів підвищення ефективності, докладно проаналізувавши результати роботи.

Аналіз показника продуктивності праці доцільно проводити у поступовій динаміці, що сприяє виявленню напрямів та складанню адекватних і об'єктивних планів на майбутні періоди.

Таким чином, розроблена та запропонована для ТОВ «ЗНК» стратегія управління персоналом є стратегією партнерського типу. Вона розбита на два періоди – середньостроковий та довгостроковий.

Запропонована для реалізації стратегія управління персоналом має блок планування чисельності персоналу підприємства; блок підбору, відбору та найму персоналу; блок адаптації прийнятого персоналу; блок професійного навчання та розвитку персоналу; блок мотивації та контролю діяльності персоналу; блок кар'єрного зростання.

Кожен із перелічених блоків (по суті, напрямів кадрової політики компанії) повинен підтримуватися певними практичними діями, що, своєю чергою, вимагає формування операційних підсистем у кожному блоці. Крім того, стратегія управління персоналом, що пропонується ТОВ «ЗНК», має інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

Впровадження розробленої стратегії управління персоналом вимагатиме від компанії певних витрат, пов'язаних з отриманням консультаційних послуг, а також із розробкою пакета необхідної документації – у сумі 200 тис. грн.

Прогнозується, що застосування розробленої стратегії управління персоналом дозволить одержати такі позитивні результати – збільшення значень показників продуктивності праці, і навіть чистого прибутку на 1 працівника; додатково збільшиться середній розмір оплати праці; підвищиться виручка від реалізації та чистий прибуток; підвищиться значення показника фондоозброєності; скоротиться частка витрат на персонал у загальній сумі виручки; скоротиться час заповнення вакансій та сума витрат компанії на підбір та найм нових працівників.

Таким чином, управління витратами на персонал матиме не тільки теоретичне та практичне обґрунтування, а й відіграватиме помітну роль у стратегії досліджуваної організації, ефективності її виробництва, трудових процесах та взаємовідносинах.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розробка стратегії управління персоналом підприємства невіддільна від вирішення питань його перспективного розвитку. Саме ретельно продумана стратегія дозволяє керівництву підприємства щодня вирішувати не просто поточні завдання розвитку бізнесу, а задачі, які працюють на головну мету та головну перспективу.

Своєчасна розробка стратегії розвитку будь-якого підприємства дозволяє його керівництву оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що швидко змінюється та добитися суттєвих конкурентних переваг.

Актуальність теми обумовлена тим, що вдосконалення стратегічного управління персоналом організації є необхідністю для багатьох організацій, що пов'язано в першу чергу з тим, що одним з найважливіших факторів, що впливають на рівень продуктивності праці на будь-якому підприємстві, а отже, і ефективності виробництва, є кадри (персонал) підприємства.

Кадри – найцінніша і найважливіша частина продуктивних сил суспільства та підприємства. У цілому нині ефективність підприємства залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення та використання, що впливає на обсяг і темпи приросту вироблюваної продукції, використання матеріально-технічних засобів. Те чи інше використання кадрів безпосередньо пов'язане зі зміною показника продуктивності праці.

Зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни та головним джерелом зростання національного доходу. Метою роботи була розробка стратегії з управління персоналом нафтопереробного підприємства та вдосконалення їх у стратегічному управлінні організацією.

Що ж до проблеми управління персоналом з прикладу досліджуваної організації, слід зазначити, що вивченість стратегічного поведінки у ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» потребує більш детального аналізу.

Мета дослідження: дослідити проблему вдосконалення стратегії з управління персоналом на ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія» (ТОВ «ЗНК»).

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розглянути теоретичний аспект стратегії з управління персоналом та можливості його удосконалити;
- дослідити на конкретному прикладі досвід управління персоналом, а саме на прикладі ТОВ «ЗНК»;
- запропонувати шляхи вдосконалення стратегії з управління персоналом ТОВ «ЗНК».

Об'єкт дослідження – компанія ТОВ «ЗНК».

Предмет дослідження – стратегії з управління персоналом на ТОВ «ЗНК».

Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень тенденцій ринку промисловості, річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції. Використовувалися методи системного аналізу, експертних оцінок, стратегічного аналізу, статистичні методи угруповання та середніх величин, методи прогнозування, метод збалансованої системи показників, моделювання бізнес-процесів, соціологічні опитування, анкетування, тестування, аналіз документів, спостереження.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що аналізована методологія та підхід до розробки стратегії управління персоналом застосовні до будь-якої організації, орієнтованої на довгострокову перспективу розвитку в конкурентному середовищі, оскільки спрямовані на розширення конкурентних переваг за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання трудового потенціалу персоналу

У першому розділі були розглянуті теоретичні аспекти вдосконалення стратегії управління, різні тлумачення понять стратегії, її вдосконалення, стратегії управління персоналом та підходи до розробки стратегії.

У другому розділі було проведено загальне дослідження підприємства ТОВ «ЗНК», яке є провідним нафтопереробним підприємством, що забезпечує ринок палива в південному регіоні України. З 2020 року ТОВ «ЗНК» веде комплексну модернізацію виробництва та послідовно позбавляється застарілих виробничих об'єктів та активно впроваджує сучасні промислові комплекси.

За досліджуваний період відбулося збільшення всіх показників фінансово-господарської діяльності компанії. Поліпшення показників роботи компанії виявилось: у зростанні виручки від реалізації, збільшенні обсягу виконаних робіт, зниженні до кінця періоду суми інших витрат, збільшенні суми отриманого чистого прибутку.

За результатами проведеного аналізу персоналу компанії встановлено, що за період, що розглядається, відбувалося постійне збільшення чисельності персоналу – з 315 до 330 осіб; загальний приріст за 2 роки становив 15 осіб. Більшість колективу підприємства перебуває у віці 30-40 років, оскільки специфіка підприємства своєрідна і вимагає від співробітників мобільності та готовності до небезпечних та трудомістких процесів. Основну частину становлять робітники (73% загальної чисельності). Більшу частину персоналу підприємства становлять особи з вищою освітою ступеня бакалавра та середньою спеціальною освітою – всього 204 особи, 61,8% від загальної чисельності.

На ТОВ «ЗНК» необхідні елементи цілісної системи управління персоналом використовуються частково. Частина елементів системи управління персоналом відсутня взагалі, частина з перелічених елементів використовується не на повному обсязі, стратегія управління персоналом відсутня.

У третьому розділі розроблено стратегію з управління персоналом, яка є стратегією партнерського типу. Вона розбита на два періоди – середньостроковий та довгостроковий.

Запропонована для реалізації стратегія управління персоналом має блок планування чисельності персоналу підприємства; блок підбору, відбору та найму персоналу; блок адаптації прийнятого персоналу; блок професійного навчання та розвитку персоналу; блок мотивації та контролю діяльності персоналу; блок кар'єрного зростання.

Кожен із перелічених блоків (по суті, напрямів кадрової політики компанії) повинен підтримуватися певними практичними діями, що, своєю чергою, вимагає формування операційних підсистем у кожному блоці. Крім того, стратегія управління персоналом, що пропонується ТОВ «ЗНК», має інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

Впровадження розробленої стратегії управління персоналом вимагатиме від компанії певних витрат, пов'язаних з отриманням консультаційних послуг, а також із розробкою пакета необхідної документації – у сумі 200 тис. грн., відповідні розрахунки проведені в ході кваліфікаційного дослідження та представлені в роботі. Також в роботі розраховані фактичні та зпрогнозовані за умови впровадження запропонованої стратегії коефіцієнти обороту прийому персоналу, вибуття персоналу, плинності кадрів, постійності кадрів, а також розраховані та проаналізовані показники собівартості продукції та запропоновані шляхи її зниження. Проаналізований показник продуктивності праці та запропоновані шляхи його підвищення.

Прогнозується, що застосування розробленої стратегії управління персоналом на ТОВ «ЗНК» дозволить одержати такі позитивні результати – збільшення значень показників продуктивності праці, і навіть чистого прибутку на 1 працівника; додатково збільшиться середній розмір оплати праці; підвищиться виручка від реалізації та чистий прибуток; підвищиться

значення показника фондоозброєності; скоротиться частка витрат на персонал у загальній сумі виручки; скоротиться час заповнення вакансій та сума витрат компанії на підбір та найм нових працівників.

Таким чином, управління витратами на персонал матиме не тільки теоретичне та практичне обґрунтування, а й відіграватиме помітну роль у стратегії досліджуваної організації, ефективності її виробництва, трудових процесах та взаємовідносинах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесов В. С. Питання методології педагогічних вимірів. Педагогічні виміри. 2015. №1. С. 121-129.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. ІНФРА-М, 2015.337с.
3. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 12.10.2022).
4. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. №2 (38). С. 25-30.
5. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 2. С.119-122.
6. Гавкалова Н. Л., Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 7-8.
7. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465-470.
8. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37.
9. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94.

10. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 78-83.
11. Жосан, Г., & Кириченко, Н. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (12), 46-51. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> (дата звернення: 12.10.2022).
12. Комуникатор і управлінець: сучасні функції HR-менеджера. URL: https://ares.by/blog/kommunikator_i_upravlenets_sovremennye_funktsii_hrmenedjera (дата звернення: 12.10.2022).
13. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
14. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2008. Вип. 1(41). С. 117-124.
15. Костюченко Т.І. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2013. Вип. 3. С. 67-72.
16. Краснова Н. В. Розвиток персоналу компанії: практичний посібник. Москва : Московська фінансово-промислова академія, 2017. 96с.
17. Кримов С. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник для вузів. Москва : Академія, 2015. 134с.
18. Кримський Михайло. Як створити корпоративні цінності та моделі компетенцій. 2020. URL: <https://smarthr.com.ua/ru/news/korporativnye-cennosti-i-modeli-kompetencijj> (дата звернення: 12.10.2022).
19. Куделя В. І., Мирошниченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С.107-111.

20. Кузьмін О.Є., Хілуха О.А., Ліпич Л.Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.
21. Купцов М.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Москва РІОР, ІНФРА-М, 2016. 184с.
22. Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. Рідна школа. 2010. № 11. С. 44-48.
23. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. Випуск 4. С. 128-135.
24. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
25. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
26. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
27. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189-193.
28. Малхотра, Нереш К. Маркетингові дослідження., 3-тє вид.: Пер.з англ. Москва : Вид. «Вільямс», 2014. 560с.
29. Маркіна, І., Вороніна, В., & Філатова, К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації, (17), 39-42.
30. Маслов В.І. Менеджмент лідерів. Фінансовий бізнес. 2017. № 1. С. 273-311.

31. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Переклад з англ. : Вільямс, 2017. 240с.
32. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
33. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
34. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
35. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2020_160_21 (дата звернення: 14.10.2022).
36. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
37. ТОВ «Запорізька нафтогазова компанія». Офіційний сайт. URL: <https://www.znk.zp.ua/ua/> (дата звернення: 12.10.2022)
38. Філософія управління персоналом : монографія / В.Г. Воронкова та ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2005. 472 с.
39. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. С. 313-318.
40. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
41. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

42. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. (2021) Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings, P. 372-375. 15 September, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339> (дата звернення: 29.10.2022).
43. Balabanova, L. V. & Sardak, O. V. (2011). Personnel Management. Kyiv: ZUL.
44. Bazhan, I. I. (2003). The essence of the category "labor potential" and its economic nature. Formation of market relations in Ukraine, 1 (20), 69-73.
45. Danylyuk, V. M., Petyuk, V. M., Tsingbaliuk, S. O. (2006). Management of personnel. Kyiv: KNEU.
46. Galenko, V. P. (2009). Personnel management and strategy of the enterprise [Upravlenie personalom i strategija predprijatija], SPb.: Izd-vo SPbUJeF.
47. Goldfarb, A. G. (2004). The Environment of the Formation and Realization of the Industrial Potential of the Industrial Enterprise. Communal Economy of the Cities. Kyiv: Technique, 59, 231-238. (Series: Economic Sciences).
48. Grachev, M. A. (2008), Personnel management in an organization [Upravlenie personalom v organizacii]. Upravlenie personalom v mezhdunarodnoj korporacii, 17-21.
49. HR jobs of the future. URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf> (дата звернення: 12.10.2022).
50. HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посіб. / О. М. Руденко та інші. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 124 с.

51. Ignatius A.. What Is the Next Normal Going to Look Like? Harvard Business review. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/07/what-is-the-next-normal-going-to-look-like> (дата звернення: 29.10.2022).
52. Korsakov, D. O. (2011). Organizational diagnostics of the personnel management system of the enterprise. Retrieved from: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf. (дата звернення: 14.10.2022).
53. Krasnokut'ska, N. S. (2010). Trade enterprise potential: theory and research methodology [Potencial tovgovel'nogo pidpryjemstva: teoriya ta metodologija doslidzhennja : monografija], Harkiv, Hark. derzh. un-t harchuvannja ta tovgivli.
54. Krushelnytska, O. V. & Melnychuk, D. P. (2007). Personnel Management. Kyiv: Condor.
55. Kyrylov Y., Hranovska V., Zhosan H., Dotsenko I. Innovative Development of Agrarian Enterprises of Ukraine in the Context of the Fourth Industrial Revolution. Solid State Technology. Volume: 63 Issue: 6. 2020. pp. 1430-1448.