

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи –
Деркач Марта Миколаївна**

(підпис)

**Науковий керівник –
кандидат економічних наук, доцент
Паласевич Микола Богданович**

(підпис)

Дрогобич, 2024

прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Деркач М.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. – Рукопис.

У магістерському дослідженні обґрунтовано теоретичні засади стратегічного управління персоналом підприємства, зокрема розглянуто сутність стратегічного управління підприємством і його еволюцію та досліджено сучасні підходи до стратегічного управління персоналом підприємства.

Автором проведено аналіз особливостей стратегічного управління персоналом ТзОВ „Неском”, а саме здійснено аналіз концепції управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу та проведено оцінку механізму управління кадровим потенціалом ТзОВ „Неском”.

За результатами дослідження надано рекомендації щодо застосування методів оптимізації управління персоналом підприємства в сучасних умовах та запропоновано етапи формування стратегії управління персоналом підприємства.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, планування кадрів, розвиток персоналу, оцінка ефективності персоналу, лідерство і мотивація, кар’єрний розвиток, підвищення продуктивності, корпоративна культура, навчання і розвиток, оцінка результативності, управління людськими ресурсами.

ANNOTATION

Derkach M.M. Strategic personnel management of the enterprise. - Manuscript.

The master's study substantiated the theoretical foundations of strategic enterprise personnel management, in particular, considered the essence of strategic enterprise management and its evolution, and investigated modern approaches to strategic enterprise personnel management.

The author carried out an analysis of the features of the strategic personnel management of "Neskom" LLC, namely, an analysis of the concept of management of the process of formation and development of personnel potential was carried out, and an assessment of the personnel potential management mechanism of "Neskom" LLC was carried out.

According to the results of the research, recommendations were given on the application of methods of optimizing the company's personnel management in modern conditions, and the stages of the formation of the company's personnel management strategy were proposed.

Key words: personnel management strategy, personnel planning, personnel development, personnel performance evaluation, leadership and motivation, career development, productivity improvement, corporate culture, training and development, performance evaluation, human resource management.

З М І С Т

Вступ.....	6
Розділ I. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом підприємства.....	8
1.1. Сутність стратегічного управління підприємством і його еволюція.....	8
1.2. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом підприємства..	19
Розділ II. Аналіз особливостей стратегічного управління персоналом ТзОВ „Неском”.....	27
2.1. Практика формування та аналізу кадрового потенціалу підприємства.....	27
2.2. Планування кадрів на ТзОВ „Неском”.....	46
Розділ III. Шляхи вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.....	54
3.1. Формування стратегії управління персоналом підприємства.....	54
3.2. Застосування методів оптимізації управління персоналом підприємства.....	64
Висновки та пропозиції.....	74
Список використаної літератури.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічне управління є надважливим в умовах швидких змін у глобалізованій економіці, де підприємства зіштовхуються з новими викликами і можливостями. Воно дозволяє підприємствам бути проактивними, максимально використовувати свої ресурси і адаптуватися до змін на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Персонал підприємства є унікальним типом ресурсів, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності організації. Саме персонал, будучи безмежним джерелом потенціалу для покращення результативності, має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства і визначає шляхи його майбутнього розвитку.

Створення та успішна реалізація стратегії управління персоналом є важливою частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Це дозволяє не тільки ефективно використовувати людські ресурси, а й забезпечує сталий розвиток компанії, підвищення її конкурентоспроможності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Стратегія управління персоналом підприємства є ключовим елементом для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Її успішна реалізація залежить від ретельного планування, інтеграції з іншими бізнес-процесами, використання сучасних технологій, а також від моніторингу та адаптації до змін. Успішно реалізована стратегія дозволяє не лише досягти високих результатів у роботі персоналу, а й створити здорову, мотивуючу робочу атмосферу, яка сприяє розвитку бізнесу.

Метою магістерської роботи є аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом підприємства шляхом формування та ефективного використання його кадрового потенціалу.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- ✓ дослідити еволюцію та сучасні підходи до стратегічного управління персоналом підприємства;

- ✓ проаналізувати концепцію управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу;
- ✓ провести оцінку механізму управління кадровим потенціалом ТзОВ «Неском»;
- ✓ розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є ТзОВ «Неском».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом на підприємстві.

Теоретичну основу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі стратегічного управління підприємством, управління персоналом та психології управління. Правову основу дослідження утворюють чинні законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність підприємств у сфері управління персоналом.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота викладена на 81 сторінці, складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Робота містить 19 таблиць, 10 рисунків 7 формул та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

Розділ I. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом підприємства

1.1. Сутність стратегічного управління підприємством і його еволюція

Стратегічне управління підприємством є динамічним процесом, який розвивається відповідно до змін у зовнішньому середовищі та появи нових умов для досягнення конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні процес стратегічного управління ще не завершено, тому виникають нові підходи, методології, методичні інструменти та об'єкти стратегічного управління підприємством. Поняття стратегічного управління підприємством вперше з'явилося в 70-х роках минулого століття, що було зумовлено прискоренням темпів соціально-економічного розвитку та НТП.

Багатогранність поняття та еволюція підходів до «стратегічного управління підприємством», а також вплив зарубіжного досвіду на процеси формування та реалізації стратегій управління сучасними підприємствами визначають потребу в дослідженні основних тлумачень, а саме: «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне планування», «стратегічний аналіз», та їхнього значення в процесі стратегічного управління підприємством.

Стратегічне управління, як вид управлінської діяльності, використовує такі основні принципи [38]:

- довгострокова орієнтація: стратегічне управління фокусується на досягненні довгострокових цілей, а не на короткострокових результатах, що забезпечує стабільний розвиток підприємства;
- адаптивність і гнучкість: швидке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі для збереження конкурентоспроможності;
- системний підхід: стратегічне управління передбачає розгляд підприємства як єдиної системи, де всі функціональні області взаємопов'язані і повинні працювати в унісон для досягнення загальних цілей;

- проактивність: замість реакції на зовнішні фактори, стратегічне управління передбачає активне формування майбутнього шляхом прогнозування тенденцій і ризиків;
- орієнтація на інновації: постійне впровадження нових технологій, продуктів і послуг для збереження конкурентних переваг;
- оцінка і мінімізація ризиків: стратегічне управління повинно включати ідентифікацію потенційних ризиків і розробку планів для їх зменшення чи нейтралізації;
- взаємодія з усіма рівнями управління: стратегічне управління має враховувати участь усіх рівнів організації в розробці та реалізації стратегії, що сприяє високій залученості та ефективності;
- інтеграція з корпоративною культурою: стратегічні рішення мають бути в гармонії з корпоративними цінностями та культурою організації, що забезпечує більшу згуртованість і підтримку серед працівників;
- орієнтація на результати: стратегічне управління зосереджене на досягненні конкретних, вимірюваних результатів, що дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії.

Стратегічну мету підприємства можна визначити як якісне вираження бажаного довгострокового стану його економічної системи. Стратегічні цілі є результатом стратегічного прогнозування. Характеристика стратегічних цілей підприємства передбачає, що вони є, в першу чергу, довгостроковими, оскільки процес формування стратегії охоплює значний період часу. Крім того, стратегічні цілі оперують великими фінансовими ресурсами підприємства і можуть призвести до відмови від раніше обраної політики, а також до суттєвих змін у доходах підприємства та рівні ризику його діяльності.

В табл. 1.1. подано послідовність задач стратегічного управління підприємством залежно від характеристик зовнішнього середовища. Дані таблиці свідчать про те, що нестабільність умов підприємницької діяльності протягом XX століття пройшла декілька послідовних стадій наростання.

Посилення нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Характеристики зовнішнього середовища	1900 —► 1930 —► 1950 —► 1970 —► 1990				
	Стадії				
	Стабільність	Реакція на проблеми	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність	Звичні	В межах екстраполяції досвіду	Несподівані, але мають аналогії з минулим	Несподівані і абсолютно нові	Несподівані і абсолютно нові
Темп змін	Повільніше ніж реакція підприємства	Порівнянний з реакцією підприємства	Швидше, ніж реакція підприємства	Швидше, ніж реакція підприємства	Швидше, ніж реакція підприємства
передбачуваність майбутнього	По аналогії з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачені серйозні проблеми і нові можливості	Часткова передбачуваність по слабких сигналах	Часткова передбачуваність по слабких сигналах
Шкала нестабільності	1 2 3 4 5				

До початку 50-х років минулого століття досвід минулого вважався цінним для прогнозування майбутнього. Тоді не було гострої потреби у передбаченні нових змін, оскільки зміни відбувалися достатньо повільно, що дозволяло готувати продумані рішення. Стабільний стан зовнішнього середовища відображався в стратегії управління. Принципи управління західними компаніями в той час мали закритий характер. Ті ж самі принципи застосовувалися й в управлінській діяльності в Радянському Союзі. В цей період популярною була технократична концепція менеджменту, яка підтримувалася підприємствами практично всіх галузей промисловості. Згідно з цією концепцією, для досягнення успіху в менеджменті не обов'язково було глибоко вивчати специфіку окремих галузей господарства, оскільки вважалося, що загальні принципи управління підходять для будь-якої галузі. У цей період головним об'єктом управління була диверсифікація діяльності підприємства – розширення

сфер діяльності, номенклатури продукції та операцій в різних секторах. Кожен виробничий підрозділ обслуговував певну групу ринків з різними перспективами. Технократична концепція менеджменту базувалася на управлінському раціоналізмі та переконанні, що успіх господарської діяльності визначається передусім раціональною внутрішньою організацією, зменшенням витрат і виявленням внутрішніх резервів. В рамках цього підходу підприємство розглядалося як «закрита система», де цілі та завдання залишалися сталими протягом тривалого часу. Основна стратегія підприємства була спрямована на зростання та поглиблення спеціалізації виробництва, функціональний тип управління, а в механізмі управління домінували чітко визначені функції, правила, вказівки та контроль [13].

Другий етап розвитку стратегічного управління підприємством припадає на 50-60-ті роки XX століття, коли характерною рисою стала зростаюча мінливість зовнішнього середовища, хоча майбутнє ще можна було прогнозувати через екстраполяцію. Цей етап тісно пов'язаний з управлінським підходом на основі екстраполяції та широким впровадженням довгострокового планування. Система довгострокового планування широко застосовується в управлінській практиці підприємств. Вона ґрунтується на припущенні, що майбутнє можна передбачити, спираючись на екстраполяцію існуючих структур і тенденцій розвитку підприємства, які сформувалися в минулому. При цьому керівництво зазвичай виходить з того, що в майбутньому результати діяльності будуть кращими порівняно з минулим, і встановлює оптимістичні цілі та високі показники.

Однак, із застосуванням методів стратегічного планування в діяльності підприємств стали виявлятися серйозні недоліки. Основний з них полягав у спробах переносу минулих закономірностей та структурних характеристик у перспективу, що призводило до того, що встановлені цілі та показники не відповідали реальним результатам діяльності підприємства. Крім того, екстраполяційний підхід до прийняття рішень обмежував можливості для творчої розробки нових ідей і стратегій на майбутнє [17].

Наступний етап у розвитку стратегічного управління підприємством виник у 60-70-х роках XX століття, коли в зовнішньому середовищі почали з'являтися несподівані явища, а темп змін став прискорюватися. Однак зміни не були настільки радикальними, щоб не можна було вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити відповідну реакцію на них. Це спричинило необхідність змінити підхід, що лежав в основі довгострокового планування діяльності підприємства, і почати рухатися від теперішнього часу до майбутнього, орієнтуючись на передбачення змін. Таким чином, зростаюча непередбачуваність зовнішнього середовища сприяла перетворенню довгострокового планування на стратегічне управління [18].

Стратегічне планування передбачає, що основний потенціал для досягнення успіху знаходиться в зовнішньому середовищі. Керівництво виявляє можливості, що відкриваються перед підприємством у майбутньому, оцінює можливі труднощі та враховує досягнення науки і техніки, потреби ринку та діяльність конкурентів. При складанні плану розвитку підприємства процес планування здійснюється від майбутнього до теперішнього часу. Весь процес планування є відповіддю на вплив зовнішнього середовища з урахуванням реальних можливостей підприємства [17].

Однак стратегічне планування зіткнулося з низкою труднощів, пов'язаних із нездатністю підприємств своєчасно реагувати на непередбачувані події, такі як дії уряду, іноземних конкурентів, технічний прогрес тощо. Воно не змогло вирішити проблему розриву між стратегією та можливостями підприємства. Передбачалося, що нова стратегія повинна базуватися на використанні сильних сторін підприємства та зменшенні його слабких сторін. Вважалося, що існуючі можливості залишатимуться незмінними, навіть якщо стратегія зміниться. Проте, з ростом різноманітності зовнішніх умов, надія на сильні сторони підприємства як на основну базу для поточних і майбутніх успіхів ставала дедалі менш обґрунтованою [16].

На початку 70-х років XX століття настав новий етап у розвитку стратегічного управління, пов'язаний з використанням гнучких, екстрених

рішень у ситуаціях, коли зміни відбуваються настільки швидко, що їх неможливо передбачити. Ця модифікація стратегічного планування отримала назву стратегічного управління, яке набуло двох додаткових форм: управління стратегічними можливостями, що є логічним продовженням стратегічного планування, та управління проблемами в реальному часі, що дає змогу підприємствам швидко реагувати на несподівані зміни та враховувати їх у періодичних переглядах стратегічної ситуації [40].

Посилення уваги до стратегічних аспектів діяльності підприємства стало характерною рисою західного менеджменту 70-х років минулого століття, коли «усунення невизначеності» було проголошено ключовим чинником успіху. Аналіз міжнародної економічної ситуації дозволив зробити висновок про зростаючу нестабільність зовнішнього середовища, спричинену звуженням ринків, загостренням проблеми забезпечення сировиною, суперечностями між розвиненими і розвиваються країнами, діяльністю транснаціональних корпорацій та іншими факторами. У таких умовах вижити і досягти успіху змогли лише ті підприємства, які вміли адаптуватися до швидких змін навколишнього середовища.

Ідеї західних теоретиків щодо досягнення успіху в стратегічному управлінні мають різні погляди. Деякі вважають, що сучасні теорії управління підприємствами ще не досягли досконалості, і керівництво залишається мистецтвом, яке можна освоїти лише через практичний досвід, а повністю опанувати його вдається лише тим, хто має природний талант до цього. Водночас деякі практикуючі керівники, в тому числі й ті, хто досяг значних успіхів, вважають наукові теорії управління абстрактними та віддаленими від реальної практики підприємств. Це може призвести до посилення ролі суб'єктивних факторів в управлінні, повертаючи до періоду, коли особистість керівника визначала обличчя компанії та її стратегію. Такий підхід до стратегічного управління відомий як «модель підприємницького типу» [17]. Ця модель має наступні характерні особливості:

- ✓ індивідуалізм і лідерство: вважається, що компанія може досягти успіху завдяки сильному лідерові, який має внутрішнє відчуття того, що

потрібно для розвитку бізнесу. Це може бути засноване на особистому досвіді, знаннях і талантів керівника, а не на теоретичних або формальних моделях.

- ✓ гнучкість і адаптивність: у цьому підході акцент робиться на здатності компанії швидко адаптуватися до змінюваного середовища та реагувати на нові можливості, а не на довгострокове стратегічне планування.

- ✓ невизначеність і інтуїція: керівники, які застосовують цей підхід, можуть ухвалювати рішення в умовах високої невизначеності, покладаючись більше на інтуїцію та досвід, ніж на строгі аналітичні дані.

- ✓ творчість і інновації: у таких організаціях часто домінує культура інновацій та пошук нових можливостей, що дозволяє швидко змінювати стратегію в залежності від ситуації.

Перевагами даної моделі є: швидка реакція на зміни (успішні підприємці можуть швидко приймати рішення, які відповідають змінам ринку); індивідуальний підхід (сила лідера може дати компанії чітку ідентичність і швидкий розвиток); гнучкість (керівники можуть адаптуватися до нових можливостей і змін у бізнес-середовищі).

Слід відмітити і певні недоліки цієї моделі, а саме: залежність від особистості лідера (успіх компанії може бути сильно залежним від особистих рис і здатностей керівника, що може створювати проблеми при зміні керівництва); невизначеність (брак формалізованих стратегій може призвести до ризикованих або не завжди обґрунтованих рішень, що в умовах високої конкуренції може обернутися невдачею); відсутність довгострокової стратегії (така модель може не завжди забезпечити стійкість бізнесу на довгий період).

Цей підхід відповідає на питання щодо стратегічного управління в умовах, коли ринки є динамічними, а точність прогнозів обмежена. Однак, більшість західних теоретиків стверджують, що такий підхід є важливим доповненням до інших моделей, а не заміною їм, оскільки стратегічне управління потребує балансу між творчим підходом та аналізом даних і прогнозів.

Противники «суб'єктивного» підходу до стратегічного управління стверджують, що організаційний потенціал підприємств ще не вичерпаний, і багато компаній, особливо великі, вже створили ефективні механізми стратегічного управління, які допомагають їм успішно справлятися з труднощами, викликаними ринковою невизначеністю. Представники цього напрямку вважають, що майбутнє не є чимось відокремленим від теперішнього, і корені майбутніх подій можна знайти в теперішньому. Це дозволяє створити систему контролю за розвитком конкретних процесів, яка фіксує відхилення від прогнозованого стану. Такий підхід отримав назву «планової моделі», яка базується на таких принципах:

- ✓ стратегії є результатом обдуманого, свідомого та контрольованого мислення;
- ✓ у цій моделі стратегія розглядається як процес планування, результат якого зазвичай виражається у вигляді певної позиції і є стандартизованим;
- ✓ відповідно до цієї моделі, за розробку стратегії відповідає призначений плановик, який виконує роль головного архітектора стратегії;
- ✓ планова модель передбачає, що після визначення стратегії слідує її реалізація в заданий час;
- ✓ процес планування дає можливість розробляти точні стратегії, які можна формулювати та передавати різними способами;
- ✓ планова модель стратегічного управління передбачає наявність централізованої команди та орієнтована на досягнення конкретної стратегічної мети або реалізацію портфельної стратегії.

Очевидно, що немає єдиного універсального підходу до прийняття стратегічних рішень підприємства. Важливо враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства. Деякі організації стикаються зі складними завданнями, що потребують високого рівня професіоналізму на різних ієрархічних рівнях. У інших компаніях з комплексною структурою центральний офіс не завжди здатний повною мірою оцінити ринкову ситуацію, в якій перебуває той чи інший підрозділ. У таких випадках доцільно застосовувати децентралізацію прийняття рішень (наприклад, щодо

вибору продукції або розміщення нових виробничих потужностей). У цих умовах вищому керівництву підприємства необхідно чітко визначити межі делегування повноважень і основні напрямки прийняття рішень.

Деякі варіанти стратегічного управління ілюструються на рис. 1.1. Підприємство може опинитися в певній ситуації (реалізована стратегія) завдяки формулюванню і реалізації планів, або ж реалізована стратегія може виникнути в результаті низки окремо ухвалених рішень (виникаюча стратегія). Важливо зазначити, що деякі спроби сформулювати стратегію можуть не бути реалізованими (нереалізована стратегія) [38].

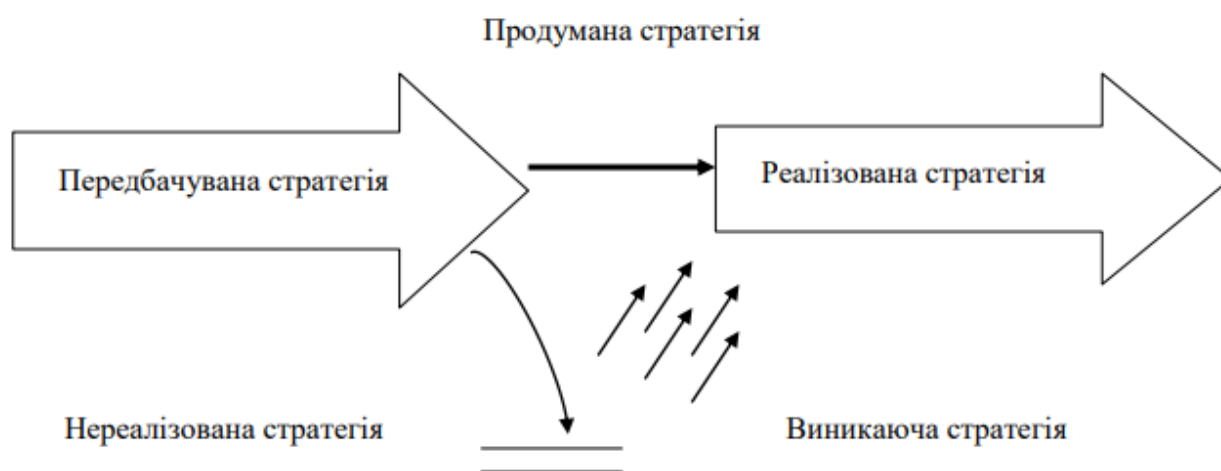


Рис. 1.1. Типи стратегій розвитку підприємства [29]

Процес стратегічного управління – це не просто послідовність операцій з розробки та реалізації стратегії, а скоріше серія подій, що відбуваються. Його сутність полягає в здатності адаптуватися до змін і вимог навколишнього середовища. Стратегічне управління вимагає високої гнучкості та мистецтва управляти. Якщо на певних етапах процесу виникають невідповідності поставленим організаційним цілям, ці моменти можуть бути кориговані. Учасники процесу стратегічного управління за певних обставин не просто виконують визначені функції, а проявляють творчий підхід, змінюючи характер дій. Етапи процесу стратегічного управління підприємством зображені на рис. 1.2.

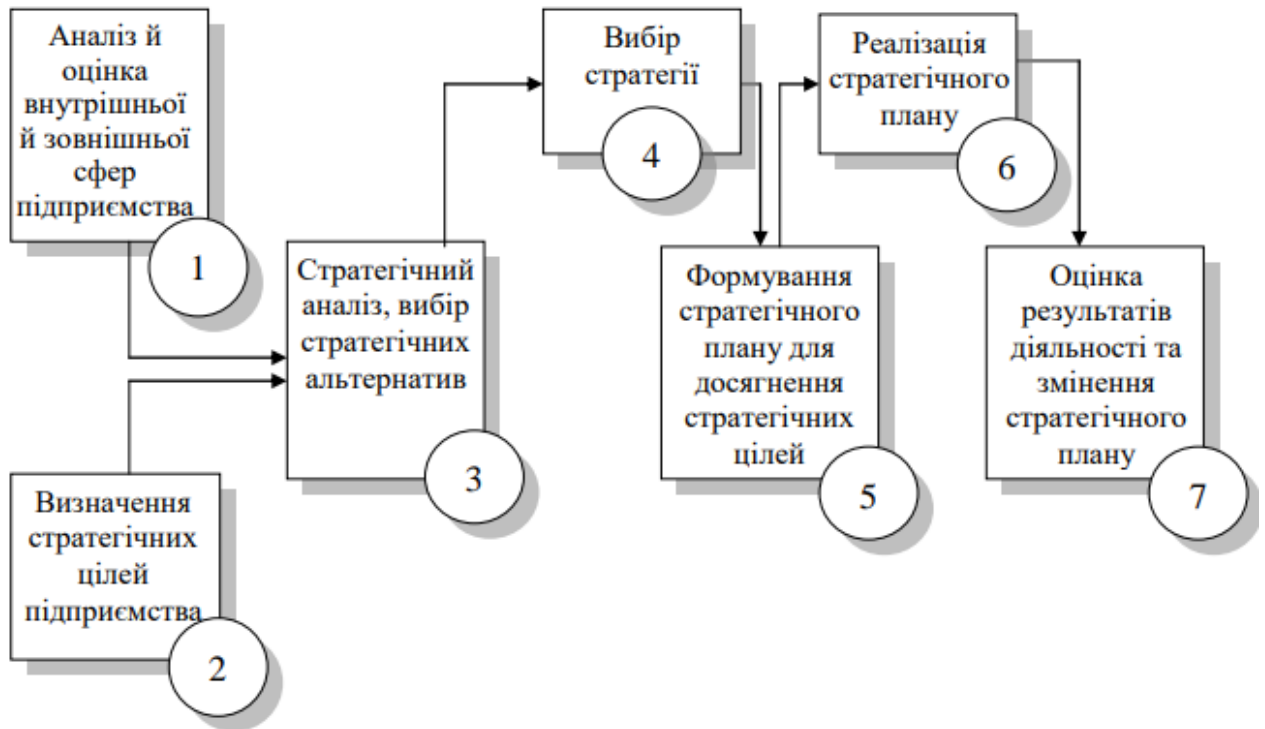


Рис. 1.2. Процес стратегічного управління підприємством

I-й етап – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Визначаються основні складові зовнішнього середовища, а також ті з них, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства. На основі зібраної інформації про стан зовнішнього середовища розробляються прогнози щодо його майбутнього розвитку. [10].

II-й етап – визначення бажаних напрямів та орієнтирів своєї діяльності, зокрема формулювання бачення, місії та встановлення комплексу цілей, який може проводитись паралельно з аналізом середовища.

III-й етап присвячений стратегічному аналізу, на якому підприємство порівнює поставлені цілі з результатами досліджень зовнішніх і внутрішніх чинників, що обмежують досягнення цих показників. На основі цього порівняння визначаються можливості для досягнення цілей і завдань розвитку підприємства.

На IV етапі здійснюється вибір однієї з альтернативних стратегій та оцінка можливостей її реалізації, враховуючи наявні ресурси, обмеження та потенційні ризики. [10].

V етап – підготовка кінцевого стратегічного плану діяльності підприємства, який включає та аналізує детальні етапи для досягнення стратегічних цілей.

VI етап передбачає реалізацію планових рішень. Результатом цього етапу є реальні показники діяльності підприємства, що відображають ефективність впроваджених стратегій.

На VII етапі проводиться співставлення «факт – план» для оцінки того, наскільки вони відповідають стратегічним цілям. Також аналізуються зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, які сталися під час реалізації стратегії. Результатом цього етапу повинна стати відповідь на питання: чи слід зберегти стратегію без змін, чи потрібно її коригувати з огляду на нові умови на ринку. Це може вимагати повернення до попередніх етапів для коригування стратегії. [10].

Трудові ресурси, або ж персонал підприємства, вимагають створення відповідної підсистеми управління. Таким чином, стратегія управління персоналом підприємства може бути розглянута як функціональна стратегія підприємства, яка повинна формуватися та реалізовуватися відповідно до напрямків і цілей загальної стратегії управління підприємством.

1.2. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом підприємства

Процес стратегічного управління підприємством ще не завершений, що зумовлює появу нових принципів, методів і об'єктів стратегічного управління. Одним із таких об'єктів є персонал – як стратегічний ресурс та головне джерело досягнення конкурентних переваг, а використання стратегічного підходу в управлінні персоналом дозволяє максимально ефективно використовувати людський капітал для забезпечення успіху підприємства.

Персонал підприємства є особливим видом виробничих ресурсів, який має ключове значення в системі ресурсного забезпечення діяльності будь-якої організації. Персонал є ключовим ресурсом для підвищення ефективності діяльності підприємства і становить основну частину його стратегічного потенціалу. Він має безпосередній вплив на конкурентоспроможність компанії та впливає на її подальший розвиток.

Останнім часом відбулись значні зміни в уявленнях про роль персоналу для діяльності підприємств. На заміну підходу, що розглядає персонал як надлишкові витрати, що потрібно скорочувати, з'являється концепція, яка вважає персонал важливим ресурсом, у розвиток якого потрібно вкладати кошти і грамотно ним управляти (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів до формування персоналу

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примушення	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Короткий період планування	Тривалий період планування
Результати	Кошти + Результати
Кількість	Якість
Не гнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Перехід до ринкової економіки вимагає відмови від ієрархічної системи управління та жорсткого адміністративного контролю за персоналом підприємства. Це також змінює пріоритети та цінності, де основний ресурс

підприємства – його працівники, а споживачі продукції знаходяться поза межами організації.

Спостерігалось що в 80-х роках XX століття менеджери багатьох підприємств почали втрачати здатність ефективно справлятися з набагато складнішими проблемами. Ведучі дослідники в галузі менеджменту звернули увагу на кризу численних теорій управління, зокрема концепцій управління персоналом, які існували на той час.

В Україні підхід до управління персоналом як окремої професійної діяльності почав формуватися лише в 90-х роках. Його подальша трансформація в управління людськими ресурсами розпочалася у 2000-х роках.

Економічний підхід знайшов своє відображення в тейлоризмі (кін. XIX – поч. XX ст.). Його основна ідея – людина це об'єкт управління. Головна увага приділяється її функції – праці, а саме витрати робочого часу і заробітня платня. Підприємство в такій системі виконує роль механізму, виконуючи свої функції ефективно, надійно, алгоритмічно та передбачувано.

Протилежний економічному підходу, органічний підхід передбачає акцент на людині, розширюючи саме поняття управління персоналом і виходячи за межі традиційних функцій (організація праці та з/п). Кадрова функція, яка спочатку була спрямована на реєстрацію і контроль, з часом розвинулася і включає в себе пошук і підбір персоналу, кар'єрне планування, оцінку та підвищення кваліфікації співробітників. Основною теоретичною засадою нової концепції є визнання економічної вигоди та соціальної важливості персоналу, розвиток якого потребує інвестицій, аналогічно до інших видів економічних ресурсів. Це є суттєвою відмінністю концепції управління персоналом від концепції управління людськими ресурсами, а не просто термінологічною різницею.

Розвиток гуманістичного підходу припав на початок 90-х років XX століття, і став найбільш радикальним засобом подолання кризи в управлінській діяльності підприємством та персоналом. Він ґрунтується на концепції управління не лише працівником, а й людиною в цілому, а також на

розумінні підприємства як культурного феномену. У рамках цього підходу стратегічне управління підприємством може перетворитися на активне створення та зміну навколишньої реальності [26].

Сутність новітньої парадигми управління персоналом полягає в тому, щоб відмовитися від технократичного підходу, заснованого на раціоналізмі, що фокусується на досягненні успіху підприємства в основному через раціональну організацію виробництва, зниження затрат, розвиток спеціалізації та інші традиційні методи. Основною зміною є перехід до менеджменту, орієнтованого на майбутнє, з пріоритетним акцентом на стратегічне управління персоналом. Водночас об'єктом управлінської діяльності стають не лише процеси та люди, а й організаційні культури різних типів, що вимагають уваги та розвитку.

Розробка нових підходів ґрунтується на чотирьох рівнях розвитку практики управління персоналом, які визначаються ефективністю роботи працівників та рівнем їх активності. Кожен рівень відображає етапи вдосконалення управлінських підходів, від стандартного контролю за виконанням завдань до активного залучення персоналу у стратегічний процес і забезпечення його участі у розвитку підприємства. (рис. 1.3).

Слід зауважити, що як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних експертів єдиного підходу до стратегічного управління персоналом (СУП) підприємства досі не сформовано. Дослідження зарубіжних авторів показують різноманітні підходи до стратегічного управління персоналом в інших країнах. Враховуючи це, розробка сучасної концепції СУП з орієнтацією на довгострокову перспективу та з урахуванням зарубіжного досвіду є важливим науково-практичним завданням. Концепція СУП підприємства передбачає, що управління колективом базується на кадровому потенціалі – який є основою функціонування та розвитку підприємства.



Рис. 1.3. Рівні управління розвитком персоналу

Основною характеристикою стратегічного управління людськими ресурсами є його гнучкий (динамічний) підхід до управління ресурсами, що передбачає можливість планування взаємозв'язків дій, оперативно координувати їх і здійснювати контроль результатів. Основні елементи системи управління персоналом за стратегічним підходом порівняно з традиційним управлінням персоналом наведено в таблиці 1.3.

Отже, різниця між традиційним і стратегічним управлінням персоналом підприємства проявляється на усіх етапах системи управління – від залучення працівників до виконання функцій кадрових служб підприємства. Стратегічний підхід орієнтований на довгострокові цілі, розвиток потенціалу персоналу та інтеграцію кадрових процесів з бізнес-стратегією підприємства, тоді як традиційне управління зосереджується на оперативних завданнях і короткострокових цілях.

Основні елементи системи управління персоналом підприємства

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал Грошовий капітал	Фізичний капітал Грошовий капітал Кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук Реклама Соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-вигода»
Соціальна інфраструктура	Відсутній	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-вигода»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна Групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація до праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Раніше вважали, що розробка стратегії – це справа лише обмеженого кола вищих керівників і не підлягає гласності. Однак сьогодні пріоритет надається відкритій політиці, коли при формуванні стратегії розвитку участь повинні приймати не лише керівництво підприємства, але й усі його співробітники, щоб вона стала реальністю та ефективно реалізовувалась.

Розробка стратегії розвитку підприємства, зокрема в галузі управління персоналом, що відповідає швидко змінюваним зовнішнім умовам – є ключовим напрямом діяльності сучасних компаній. Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дозволяє зробити висновок, що вирішення важливих завдань кадрової політики в нинішніх умовах неможливе за допомогою традиційних підходів. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства з урахуванням

довгострокових цілей та стратегічних завдань, орієнтуючи увагу на людський потенціал як основний ресурс для розвитку компанії [3].

Основною передумовою формування стратегічного управління персоналом підприємства є розвиток етичного підприємництва, яке виступає основою нового інтелектуального соціально-економічного устрою [9]. Фактично, відбувається перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами, що включає зміну задач і цілей кадрової роботи підприємства, підвищення статусу працівників кадрових служб і появу нових вимог до фахівців у сфері управління персоналом. Особливу роль відіграє саме стратегічний підхід в управлінні персоналом, що дозволяє досягти синергетичного ефекту за умови виконання певних вимог.

Поява нових підходів до стратегічного управління персоналом підприємства та потреба в подальшому розвитку концепції людського капіталу сприяють виникненню явища, яке отримало назву «етичне підприємництво» [12]. Його основні ознаки включають:

- визнання безумовної цінності людського життя та ставлення до кожного як до найвищої інстанції (суверена);
- строге дотримання загальноприйнятих етичних принципів, захист демократичних прав і свобод, а також їх активна участь працівників в управлінні виробничими процесами;
- довіра до людей, як до себе, оптимізм та прагнення до добродійності;
- постійне прагнення до освоєння нових знань, удосконалення навичок як менеджерами, так і співробітниками підприємства (реалізація принципу безперервного навчання).

Дослідження сучасних підходів до стратегічного управління персоналом підприємства дало змогу визначити тенденції, закономірності, парадигму та основні концепції даного процесу. Взаємозв'язок елементів СУП представлено на рис. 1.4.

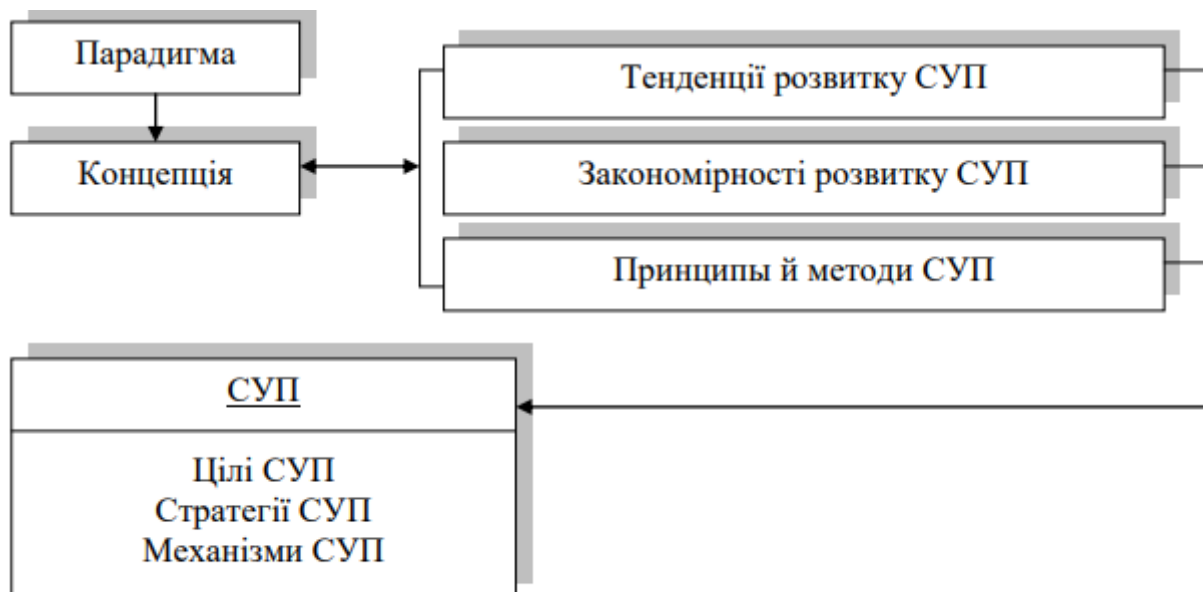


Рис. 1.4. Взаємозв'язок елементів стратегічного управління персоналом

Етичне підприємництво вимагає впровадження нових критеріїв ефективності, що враховують вплив підприємницької діяльності не лише на окремих працівників, а й на навколишнє середовище та суспільство в цілому. Цей підхід сприяє створенню умов для подальшого розвитку СУП підприємства.

Останніми роками в управлінні формується новий підхід, що акцентує увагу не лише на людях і їхній діяльності, а й на організаційних культурах різних типів. Сучасні управлінці вважають організаційну культуру важливим стратегічним інструментом, що зорієнтовує усі підрозділи на спільні цілі, стимулює ініціативу співробітників і сприяє більш ефективному спілкуванню. Таким чином, ще одним важливим аспектом СУП є управління ним у контексті організаційної культури.

Виявлення цих елементів дозволяє сформулювати загальну схему послідовності стратегічного управління персоналом підприємства (СУП), яка представлена на рис. 1.5.

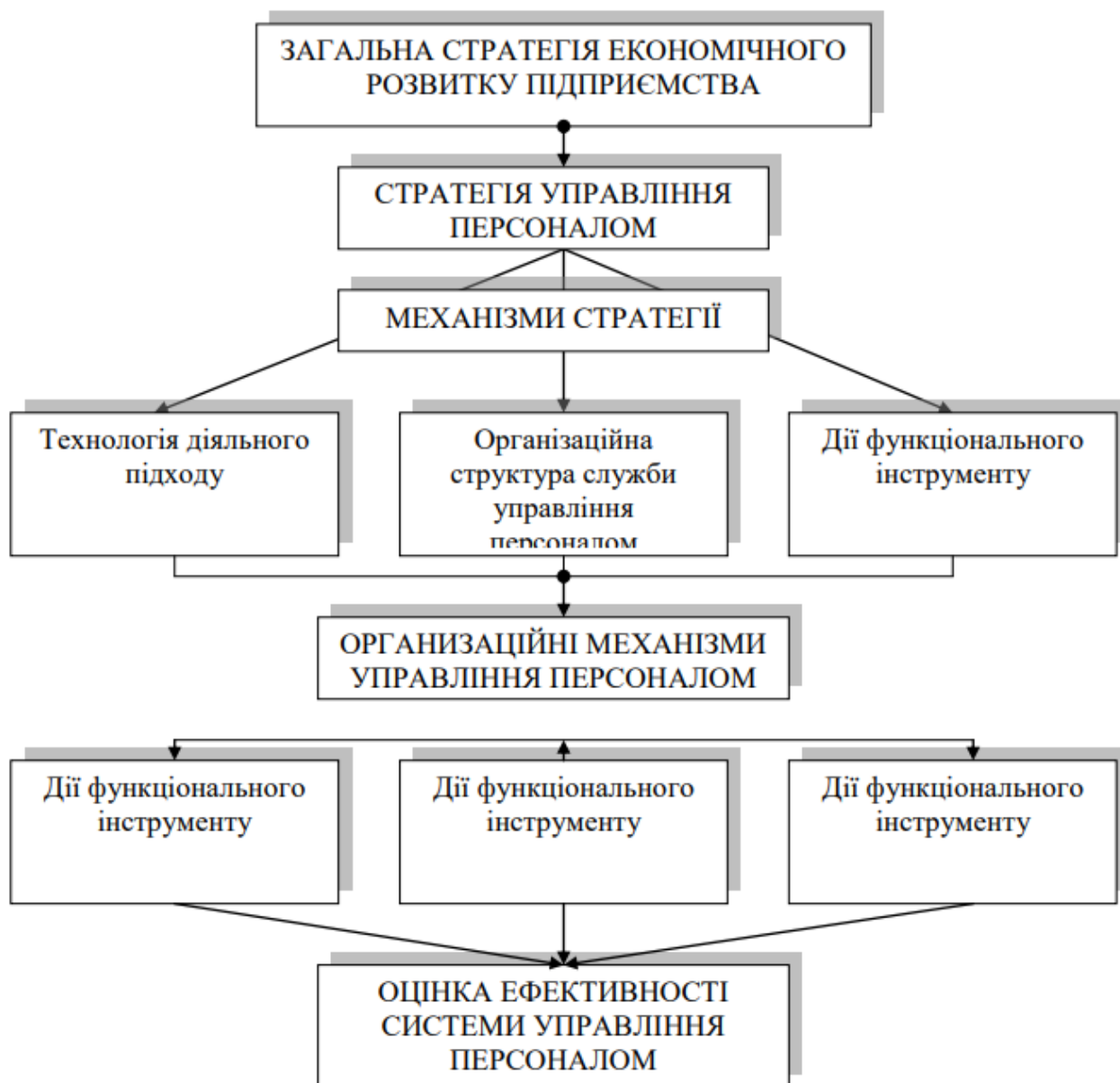


Рис. 1.5. Послідовність стратегічного управління персоналом підприємства

Аналіз різних підходів до стратегічного управління персоналом підприємства, яке орієнтується на сучасних концепціях людського капіталу, дає змогу підсумувати, що СУП в українських підприємствах поетапно проходить етапи свого розвитку. Це пояснюється тим, що керівники українських підприємств ще не в повній мірі усвідомили критичну роль персоналу в досягненні стратегічних цілей та ефективному розвитку підприємства.

Розділ II. Аналіз особливостей стратегічного управління персоналом ТзОВ „Неском”

2.1. Практика формування та аналізу кадрового потенціалу підприємства

Формування кадрового потенціалу є однією з ключових функцій діяльності будь-якого підприємства. Від своєчасного та ефективного вирішення соціально-економічних і організаційних завдань значною мірою залежить успішність його функціонування. Відхилення від планової чисельності працівників впливає на рівень кадрового потенціалу. Це означає, що як дефіцит, так і надмірна кількість працівників можуть негативно позначатися на кадровому потенціалі підприємства.

Основною метою формування кадрового потенціалу є зменшення резервів потенційних можливостей, що виникають через розбіжності між набутими здібностями до праці та особистими якостями працівників, а також їх здатністю ефективно виконувати конкретні види робіт у контексті потенційної і фактичної зайнятості в кількісному та якісному вимірі.

Система формування кадрового потенціалу підприємства повинна включати такі етапи:

- процес формування основної частини колективу, здатного до постійно забезпечування оптимального рівня кадрового потенціалу;
- забезпечення умов, які сприятимуть ефективній адаптації працівників на підприємстві;
- сприяння професійній підготовці та всебічному розвитку працівників;
- вжиття заходів, спрямованих на запобігання незадоволенню працівника своїм становищем, з метою зменшення плинності кадрів та мінімізації негативних наслідків, які з нею пов'язані.

Аналіз досвіду як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств дає змогу визначити методи оцінки кадрових ресурсів компанії та окреслити основні напрямки їх формування, розвитку та ефективного використання.

Найпоширенішим методом є метод аналогій, який порівнює елементи кадрового потенціалу з подібними складовими, що продемонстрували ефективність на інших підприємствах. Недоліком цього методу є обмеженість у тому, що підприємства можуть мати різні розміри, тип виробництва та стан кадрового потенціалу, а також брак вичерпної інформації про конкурентів.

Наступний метод організаційного моделювання бере до уваги параметричні залежності між об'єктом і суб'єктом управління. Це дозволяє встановити взаємозв'язок між параметрами кадрового потенціалу та обсягом і динамікою його компонентів.

Метод експертних оцінок використовують для визначення складу компонентів кадрового потенціалу та їх оцінки. Даний метод полягає в виявленні основних складових кадрового потенціалу за допомогою оцінки найбільш компетентними спеціалістами в даній галузі. Серед різних варіантів експертної оцінки, найбільш розповсюдженими є методи ранжування, що полягає у впорядкуванні об'єктів за певним критерієм, а також метод попарного порівняння, який дозволяє встановити перевагу між всіма можливими парами об'єктів. Попри свою простоту, метод ранжування має обмеження щодо великої кількості об'єктів, тому для цього більш ефективним є попарне порівняння.

На основі аналізу різних методів, для дослідження структури кадрового потенціалу було обрано метод експертного оцінювання, реалізований через анкетне опитування (форма анкети наведена в додатку Б).

Для проведення експертного опитування важливо сформувати групу експертів, які повинні володіти такими якостями: високим рівнем компетентності, креативністю, аналітичним та широким мисленням, конструктивністю у прийнятті рішень і здатністю до самокритики. Для оцінки структури кадрового потенціалу підприємства в якості експертів, які відповідають зазначеним характеристикам, можуть бути залучені представники управлінського персоналу підприємства.

За результатами досліджень та експертного опитування працівників підприємства було отримано структуру (додаток В), яка відображає найбільш

часто використовувані компоненти кадрового потенціалу в повсякденній діяльності та на виробництві.

Перелік пріоритетних компонентів кадрового потенціалу представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Перелік найбільш вагомих компонентів кадрового потенціалу

№ ком.	Компонент	Кількість переваг	Вагомість, %
1	Підприємницькі здібності	25	8,83
2	Знання	25	8,83
3	Сприйняття	23	8,13
4	Задоволення працею	23	8,13
5	Творча активність	22	7,77
6	Досвід роботи	21	7,42
7	Рівень дисциплінованості	20	7,07
8	Рівень відповідальності	20	7,07
9	Вікові здібності	19	6,71
10	Стан здоров'я	18	6,36
11	Стаж роботи на підприємстві	17	6,01

Вибрані компоненти для аналізу відображають як якісні, так і кількісні характеристики кадрового потенціалу. Для їх аналізу та складання показників кадрового потенціалу запропоновано використовувати індексні величини. Оскільки формули для розрахунку цих показників мають невизначений характер, важливим завданням оцінки кадрового потенціалу є розробка комплексу оціночних показників.

Як видно з таблиці 2.1, сумарна вагомість компонентів, зазначених у таблиці, становить 82,33%. Тому всі подальші дослідження кадрового потенціалу підприємства в даній роботі будуть спрямовані саме на аналіз цих 11 компонентів.

Аналіз компоненти «підприємницькі здібності» включає в себе вивчення кількох ключових аспектів, які визначають здатність особи або організації ефективно вести бізнес, створювати нові можливості та досягати

успіху на ринку. Підприємницькі здібності можна розглядати як сукупність знань, умінь, особистісних якостей та соціальних навичок, які необхідні для реалізації бізнес-ідей і управління підприємством.

Основні компоненти підприємницьких здібностей: інноваційність та креативність; ризикованість та готовність до невизначеності; організаторські та управлінські здібності; фінансова грамотність та управління ресурсами; комунікативні навички та мережеві зв'язки; лідерство та мотивація; стратегічне мислення та аналітичні здібності; гнучкість та адаптивність. Таким чином, підприємницькі здібності є комплексом різноманітних якостей і навичок, які разом створюють потенціал для ефективного ведення бізнесу, успішної реалізації інновацій та подолання викликів у конкурентному середовищі.

Підприємницькі здібності виділяють як окремий вид економічних ресурсів. Їх включення до складу кадрового потенціалу є обґрунтованим, оскільки ці здібності означають вміння знаходити та реалізовувати організаційні, наукові, комерційні та інші ідеї, раціонально використовувати наявні ресурси та досягати максимальної вигоди від їх застосування. Цей компонент здебільшого характеризує потенціал керівників, оскільки саме вони мають можливості для реалізації підприємницьких здібностей. Тому для дослідження були обрані керівники підприємства.

Критерієм для оцінки цього компонента був обраний внесок керівника у прибуток, стабільне функціонування підприємства, організацію його роботи тощо. Оцінка внеску проводилася групою експертів за п'ятибальною шкалою, використовуючи анкетні дані (форма анкети наведена в Додатку Г, анкета 1). П'ятибальна шкала має таку градацію: 5 балів – «відмінно», 4 бали – «добре», 3 бали – «посередньо», 2 бали – «погано», 1 бал – «дуже погано». Анкетування не допускається для самооцінки. За отриманими результатами спостерігається тенденція до зростання підприємницьких здібностей.

Аналіз динаміки компоненти «знання» в контексті кадрового потенціалу підприємства полягає в оцінці того, як знання співробітників змінюються з часом, які фактори впливають на їх оновлення та розвиток, а

також як ці зміни впливають на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Знання є важливим компонентом кадрового потенціалу, оскільки воно безпосередньо пов'язане з кваліфікацією, професійними навичками, досвідом і здатністю працівників виконувати свої обов'язки на високому рівні. Основними аспектами динаміки даної компоненти є: збільшення та оновлення знань; швидкість змін та застарівання знань; адаптація знань до потреб підприємства; обмін знаннями та колективна компетентність; роль неформальних знань; індивідуальний підхід до розвитку знань; роль знань у стратегії підприємства. Динаміка компоненту «знання» в кадровому потенціалі підприємства є ключовим фактором для підтримки конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Постійне оновлення знань, впровадження нових технологій, розвиток персональних та колективних компетенцій, а також адаптація до змін на ринку забезпечують успішне функціонування підприємства в умовах швидких змін.

Динаміка зміни освітньо-кваліфікаційного рівня працівників відображена через середній освітній бал для кожного аналізованого періоду. Для цього кожному рівню освіти присвоєно відповідний бал: вища освіта – 4 бали, середня спеціальна – 3 бали, середня – 2 бали, неповна середня – 1 бал. Дані для аналізу та зміни цього компонента представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка освітньо-кваліфікаційного рівня працівників підприємства

Показники	Бал	Чисельність працівників з даним освітньо-кваліфікаційним рівнем			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Вища освіта	4	16	18	18	18
Середня спеціальна освіта	3	28	30	24	22
Середня освіта	2	25	23	18	18
Неповна середня освіта	1	10	8	10	10
Середній освітній бал працівників		2,262	2,290	2,269	2,305
Ланцюгові індекси		-	1,0124	0,9908	1,0159
Базові індекси		1	1,0124	1,0031	1,0190

Середній освітньо-кваліфікаційний рівень визначається за формулою зваженої середньої арифметичної:

$$\bar{O}_j = \frac{\sum_{i=1}^4 O_i \times N_{ij}}{N_j} \quad \text{де:} \quad (2.1)$$

$\bar{O}_j$ – середній освітній бал за j-ий рік;

O_i – бал, який відповідає i-ому освітньо-кваліфікаційному рівню;

N_{ij} – чисельність працівників з i-им освітньо-кваліфікаційним рівнем в j-ому році;

N_j – загальна чисельність працівників в j-ому році.

Аналізуючи отримані дані, можна відзначити покращення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників. Цей фактор значно збільшує кадровий потенціал підприємства. Тому доцільно створити на підприємстві таку атмосферу, яка стимулюватиме працівників до набуття нових знань.

Аналіз компоненти «сприйняття» в контексті кадрового потенціалу підприємства полягає в оцінці того, як працівники та керівництво організації сприймають різні аспекти своєї роботи, організаційну культуру, стратегію підприємства та зовнішнє середовище. Співробітники мають різні сприйняття щодо своїх ролей, очікувань від організації, а також умов праці. Це важливий фактор, оскільки сприйняття впливає на мотивацію, задоволеність роботою, ефективність виконання завдань та, зрештою, на загальний кадровий потенціал підприємства.

Основними аспектами компоненти «сприйняття» в аналізі кадрового потенціалу підприємства є сприйняття: організаційної культури та цінностей; лідерства та управління; можливостей для розвитку та кар'єрного зростання; робочих умов і рівня заробітної плати; внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку; стратегії та змін в організації; взаємодії між співробітниками; зовнішнього середовища та конкурентної ситуації.

Аналіз компоненти «сприйняття» в контексті кадрового потенціалу підприємства дозволяє визначити, наскільки позитивно чи негативно співробітники сприймають різні аспекти своєї роботи і організацію в цілому.

Сприйняття впливає на рівень мотивації, залученості, задоволеності роботою і ефективність працівників.

У процесі дослідження було визначено два критерії для аналізу: бажання бачити інших працівників на керівних посадах та бажання бачити інших працівників на паралельних посадах. Паралельні посади – це ті, на яких працюють респонденти. Опитування проводилося на всіх дільницях та в управлінських підрозділах підприємства. Для забезпечення достовірності інформації були використані дані, зібрані за допомогою анкет (додаток Г, анкета 2). Результати опитування та розрахунок змін показника наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка зміни компоненту «сприйняття»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
Чисельність працівників, які бажають бачити на керівній посаді інших працівників, чол.	-	-	-	-
Чисельність працівників, які бажають бачити на паралельній посаді інших працівників, чол.	-	-	-	8
Загальна чисельність працівників, які бажають змін по посадах, чол.	-	-	-	8
Всього чисельність працівників, чол.	79	79	70	70
% працівників, які бажають змін по посадах, у загальній чисельності працівників, %	-	-	-	11,4
% працівників, які не бажають змін по посадах у загальній чисельності працівників	-	-	-	88,6
Ланцюгові індекси	-	-	-	0,8815
Базові індекси	-	-	-	0,6765

Динаміка зміни компонента «сприйняття» показує негативну тенденцію, що свідчить про погіршення взаємовідносин у колективі. Оскільки компонент «сприйняття» є дуже специфічним, він потребує ретельного аналізу в

кожному окремому випадку, з урахуванням загальної динаміки змін кадрового потенціалу.

Аналіз компоненти «задоволення працею» в контексті кадрового потенціалу підприємства є важливим етапом оцінки ефективності роботи персоналу, оскільки задоволеність працівників безпосередньо впливає на їх мотивацію, продуктивність і лояльність до організації. Задоволення працею означає, наскільки працівники відчують себе задоволеними своєю роботою, умовами праці та іншими аспектами, що визначають їхній досвід у компанії. Цей компонент є ключовим для забезпечення стабільності, зниження плинності кадрів і підвищення ефективності роботи організації.

Основними аспектами даної компоненти є: мотивація та зацікавленість в роботі; умови праці; відносини в колективі; компенсація та пільги; кар'єрні можливості та розвиток; визнання та оцінка результатів; зворотний зв'язок та комунікація; стрес і робоче навантаження.

Аналіз компоненти «задоволення працею» дозволяє підприємствам визначити, наскільки їх кадровий потенціал є ефективним і стабільним. Працівники, які задоволені своєю роботою, працюють з більшою віддачею, демонструють високий рівень лояльності та знижують ризик плинності кадрів. Важливо враховувати різні аспекти, які впливають на задоволення, і створювати умови для підтримки високої мотивації та ефективної роботи персоналу.

Аналіз компонента «задоволення працею» був проведений з орієнтацією на бажання працівника звільнитися з підприємства. При цьому не враховувалося, чи дійсно працівник звільняється, а лише кількість осіб, які виражають намір піти. Статистичні дані були зібрані за допомогою анкет (форма анкети наведена в додатку Г, анкета 3).

Аналіз динаміки показує, що порівняно з базовим періодом компонент покращився, що пов'язано з загальним поліпшенням ситуації на підприємстві. Динаміка зміни компонента «задоволення працею» свідчить про те, що умови роботи на підприємстві та тенденція до зростання безробіття сприяють бажанню працівників залишатися на своєму місці. Проте значна частина

працівників, які хочуть звільнитися, потребує детального аналізу причин свого бажання, що підтверджує важливість врахування цього компонента.

Аналіз компоненти «творча активність» в контексті кадрового потенціалу підприємства полягає в оцінці здатності працівників генерувати нові ідеї, знаходити інноваційні рішення для покращення робочих процесів, продуктів та послуг. Творча активність є важливою складовою загальної ефективності та розвитку компанії, оскільки саме інновації та творчі підходи здатні забезпечити конкурентні переваги і сталість бізнесу на ринку. Працівники, які проявляють творчу активність, можуть значно покращити внутрішні процеси, впроваджувати нові технології та сприяти розвитку організації в цілому. Аспектами компоненти «творча активність» в аналізі кадрового потенціалу підприємства є: ініціативність та прагнення до інновацій; креативність у вирішенні проблем; розвиток нових ідей та концепцій; створення нових продуктів або послуг; командна творча активність; стимулювання творчої активності; навчання та розвиток творчих навичок; вплив технологій і інструментів.

Аналіз компоненти «творча активність» в кадровому потенціалі підприємства дозволяє зрозуміти, наскільки працівники здатні до інновацій, які ідеї вони генерують і як ці ідеї впливають на розвиток організації. Високий рівень творчої активності в колективі призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії, впровадження нових технологій, покращення продуктів та послуг, а також до значного зростання її ефективності. Для забезпечення високої творчої активності важливо створювати стимули, підтримувати інноваційне середовище та надавати працівникам можливість для самореалізації та розвитку своїх ідей.

Оцінка творчої активності працівників підприємства здійснюється на основі кількості ініціативних пропозицій щодо організаційно-технічного удосконалення виробництва та покращення соціальної сфери, які були рекомендовані керівниками підприємства. Цей компонент виражається через кількість ініціатив керівників, включаючи ті, що не були реалізовані з різних причин.

**Результати статистичних досліджень та динаміка зміни компоненту
“творча активність”**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість ініціатив керівників	27	25	28	30
Ланцюгові індекси	-	0,9259	1,1200	1,0714
Базові індекси	1	0,9259	1,0370	1,1111

На основі розрахунків можна зробити висновок про зниження творчої активності працівників підприємства на 11,11% протягом аналізованого періоду. Як показала практика, в сучасних умовах зниження творчої активності є наслідком недостатнього матеріального та морального стимулювання ініціативності працівників. Це, у свою чергу, негативно впливає на кадровий потенціал підприємства.

Аналіз компоненту «досвід роботи» в контексті кадрового потенціалу підприємства є важливим етапом для оцінки кваліфікації та здатності працівників виконувати завдання, що ставляться перед організацією. Досвід роботи – це сума професійних знань і навичок, які працівники отримали протягом виконання конкретних обов'язків у попередніх місцях роботи чи на поточному підприємстві. Цей компонент безпосередньо впливає на ефективність виконання робочих завдань, здатність адаптуватися до нових умов та впроваджувати інноваційні рішення.

Основні аспекти компоненти «досвід роботи» в аналізі кадрового потенціалу підприємства: професійні знання та навички; рівень адаптації та здатність до навчання; спеціалізація та функціональна роль; робота в умовах стресу та складних ситуацій; ефективність взаємодії в команді; різноманітність досвіду; інтеграція досвіду в стратегію підприємства; тривалість та різноманітність досвіду; вплив досвіду на ефективність та інновації.

Аналіз компоненти «досвід роботи» є критичним для оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки цей компонент безпосередньо впливає на ефективність виконання завдань і вирішення проблем, а також на здатність

організації адаптуватися до змін. Працівники з досвідом здатні значно підвищити ефективність організаційних процесів, управляти кризовими ситуаціями, передавати знання і впроваджувати інновації. Оцінка досвіду роботи допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо найму, навчання та розвитку кадрів, а також створювати умови для максимального використання потенціалу працівників.

Досвід роботи можна охарактеризувати за показником «стаж роботи за фахом або на посаді». Динаміка зміни фахового рівня працівників відображена середнім балом за фахом для кожного аналізованого періоду. Для цього кожному рівню стажу присвоєно певний бал: до 1 року – 1 бал, 1-5 років – 2 бали, 5-10 років – 3 бали, більше 10 років – 4 бали.

Середній фаховий рівень розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої, аналогічно до розрахунку середнього освітньо-кваліфікаційного рівня. Ряди динаміки зміни рівня знань наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміки зміни компоненту “стаж роботи за фахом”

Стаж роботи за фахом	Бал	Чисельність працівників, чол.			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
До 1 року	1	9	9	8	6
1-5 років	2	10	10	8	10
5-10 років	3	48	48	44	44
Більше 10 років	4	12	10	10	10
Середній бал за стажем роботи за фахом		2,135	2,646	2,709	2,720
Ланцюгові індекси		-	1,2393	1,0238	1,0041
Базові індекси		1	1,2393	1,2689	1,2740

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що стаж роботи працівників за фахом збільшується, що позитивно впливає на кадровий потенціал підприємства.

Аналіз зміни компоненту “рівень дисциплінованості”. Трудова дисципліна працівників підприємства може бути виражена через

працьовитість, акуратність, старанність та інші якості. Ці характеристики безпосередньо позитивно впливають на кадровий потенціал підприємства, а отже, й на ефективність його діяльності.

Компонент «рівень дисциплінованості» можна визначити через відсоток втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни відносно річного фонду робочого часу. Для аналізу динаміки цього компонента були побудовані та розраховані ряди індексів за вказаний період (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка втрат робочого часу, які викликані порушеннями
трудої дисципліни**

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
% втрат робочого часу, що викликані порушеннями трудової дисципліни, %	2,75	3,54	11,14	9,46
% корисного часу, %	97,25	96,46	88,86	90,54
Ланцюгові індекси	-	0,9919	0,9212	1,0195
Базові індекси	1	0,9919	0,9137	0,9315

Отримані дані свідчать про загальне погіршення компонента «рівень дисциплінованості» за розглянутий період. Хоча незначне покращення в останньому році має позитивний характер, цей компонент все ж вимагає більш детального аналізу для виявлення причин порушень дисципліни серед працівників. Крім того, необхідно розробити заходи для покарання тих, хто порушує трудову дисципліну.

Аналіз компоненту «рівень відповідальності» в контексті кадрового потенціалу підприємства є важливим елементом для оцінки здатності працівників виконувати свої обов'язки з урахуванням наслідків своїх дій для організації, її цілей та результатів діяльності. Рівень відповідальності визначає, як співробітники ставляться до своїх завдань, чи готові брати на себе ініціативу, а також наскільки вони здатні до самостійного прийняття рішень і досягнення результатів в межах своїх обов'язків.

Аналіз компоненти «рівень відповідальності» є важливим для оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки він впливає на загальну ефективність працівників, їх здатність приймати рішення, працювати в команді і забезпечувати досягнення цілей організації. Працівники з високим рівнем відповідальності сприяють розвитку підприємства, підвищують його стабільність і ефективність, зменшують ризики та покращують результати роботи. Для підтримки і розвитку високого рівня відповідальності необхідно створювати умови для самостійної роботи, чітко визначати ролі та обов'язки, а також стимулювати відповідальність через системи мотивації та підтримки.

Компонент «рівень відповідальності» можна оцінити через відсоток втрат робочого часу, викликаних невиконанням норм виробітку працівниками підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка зміни компоненту “рівень відповідальності”

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Втрати робочого часу внаслідок невиконання норм виробітку, люд-год	102228	103361	137150	139716
Річний фонд робочого часу, люд-год.	1162998	1129629	1220197	1190084
% втрат робочого часу, %	8,79	9,15	11,24	11,74
% корисного часу, %	91,21	90,85	88,76	88,26
Ланцюгові індекси	-	0,9960	0,9731	0,9677
Базові індекси	1	0,9960	0,9770	0,9944

Як видно, на підприємстві спостерігаються значні втрати робочого часу через невиконання норм виробітку окремими робітниками. Це вказує на зниження рівня відповідальності працівників за виконання завдань, що, у свою чергу, свідчить про погіршення стану кадрового потенціалу.

Аналіз компоненту «вікові здібності» дозволяє оцінити, як вік працівників впливає на їхню продуктивність, потенціал для розвитку, адаптивність та здатність виконувати конкретні завдання. Вікові характеристики є важливими для управління кадрами, оскільки різні вікові

групи можуть мати різний рівень енергії, мотивації, досвіду та здатності до навчання. Розуміння впливу вікових здібностей на кадровий потенціал допомагає підприємствам ефективно використовувати переваги кожної вікової групи та мінімізувати ризики, пов'язані з різницею в потребах і можливостях працівників.

Аналіз компоненти «вікові здібності» допомагає оцінити кадровий потенціал підприємства з урахуванням вікових особливостей працівників. Залучення працівників різного віку дозволяє максимізувати переваги кожної вікової групи: молодші працівники приносять нові ідеї та технології, старші – досвід і стабільність. Успішне управління віковими групами вимагає врахування фізичних, психологічних та мотиваційних аспектів, а також створення умов для професійного розвитку та взаємної підтримки між працівниками різного віку.

Зниження ефективності вікової структури працівників може бути спричинене відтоком працездатних кадрів або зменшенням зацікавленості працівників у своїй роботі. Погіршення цього показника безпосередньо призводить до зниження кадрового потенціалу підприємства.

Аналіз компоненту «стан здоров'я» в контексті кадрового потенціалу підприємства є важливим елементом для визначення загального фізичного та психічного стану працівників, а також його впливу на ефективність і продуктивність роботи. Здоров'я працівників прямо пов'язане з їхньою здатністю виконувати робочі обов'язки, адаптуватися до робочих умов і підтримувати високу мотивацію.

У нашому випадку компонент «стан здоров'я» відображається через відсоток втрат робочого часу, спричинених захворюваннями та нещасними випадками на виробництві, від річного фонду робочого часу працівників. При аналізі динаміки компонента «стан здоров'я» були побудовані та розраховані ряди індексів за розглянутий період (таблиця 2.8).

Аналізуючи отримані дані, можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду спостерігається нестабільність у зміні компонента «стан здоров'я».

Динаміка втрат робочого часу через захворювання та нещасні випадки

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Фонд робочого часу, люд-год	1162998	1129629	1220197	1190084
Втрати робочого часу через захворювання та нещасні випадки, люд-год	73984	61688	71640	67976
% втрат робочого часу по відношенню до ФРЧ, %	6,36	5,46	5,87	5,71
% корисного часу, %	93,64	94,54	94,13	94,29
Ланцюгові індекси	-	1,0096	0,9957	1,0017
Базові індекси	1	1,0096	1,0052	1,0069

Аналіз компоненту «стан здоров'я» є ключовим для оцінки кадрового потенціалу підприємства, оскільки стан здоров'я працівників безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність роботи та витрати на підтримку працездатності. Підприємства повинні активно сприяти підтримці здоров'я своїх працівників, через запровадження програм профілактики, оздоровлення та створення сприятливих умов для роботи. Здоров'я працівників також має значення для довгострокової стабільності та розвитку організації, оскільки покращення стану здоров'я знижує витрати на лікарняні і компенсації, а також підвищує мотивацію та ефективність праці.

Аналіз компоненти «стаж роботи на підприємстві» в контексті оцінки кадрового потенціалу підприємства дозволяє оцінити, як тривалість роботи працівників у компанії впливає на їхній досвід, продуктивність, мотивацію та загальний рівень задоволеності робочими умовами. Стаж роботи є важливим індикатором для оцінки стабільності колективу, лояльності працівників, а також для прогнозування майбутніх потреб у навчанні, розвитку і кадрових змінах.

Стаж роботи на підприємстві тісно пов'язаний зі стабільністю трудового колективу та рівнем плинності кадрів. Плинність персоналу є небажаною для будь-якого підприємства, оскільки вона призводить до значних економічних втрат.

На основі проведених статистичних досліджень були визначені коефіцієнти плинності кадрів залежно від стажу роботи на підприємстві. Дані, надані відділом кадрів, дозволили сформувати структуру персоналу підприємства відповідно до стажу роботи.

Формула для розрахунку середнього коефіцієнта плинності з урахуванням стажу роботи має вигляд:

$$П_j = \frac{\sum_{i=1}^5 П_i \cdot N_{ij}}{N_j}, \quad \text{де:} \quad (2.3)$$

$П_j$ – середній коефіцієнт плинності за рік, %;

$П_i$ – коефіцієнт плинності працівників i -ої групи за стажем, %;

N_{ij} – чисельність працівників з i -ої групи за стажем в j -ому році;

N_j – загальна чисельність працівників в j -ому році.

Розрахунок середнього коефіцієнту плинності залежно від стажу роботи та ряди динаміки зміни цього показника представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Динаміка зміни компоненту «стаж роботи на підприємстві»

Стаж роботи на підприємстві	Середній коефіцієнт плинності в залежності від стажу роботи	Чисельність працівників			
		2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
До 1 року	0,39	9	9	8	6
Від 1 до 5	0,28	10	10	8	10
Від 5 до 10	0,23	48	48	44	44
Більше 10 років	0,16	12	10	10	10
Середній коефіцієнт плинності кадрів у групі		26,90	26,54	26,08	25,68
Ланцюгові індекси		-	0,9866	0,9827	0,9847
Базові індекси		1	0,9866	0,9695	0,9528

Аналіз отриманих даних показує, що компонент «стаж роботи на підприємстві» демонструє негативну тенденцію протягом аналізованого періоду.

Аналіз компоненти «стаж роботи на підприємстві» дозволяє оцінити не лише досвід працівників, а й рівень їх лояльності до компанії, можливості для кар'єрного росту, стабільність трудових відносин та ефективність організації.

Керівництву підприємства варто звернути увагу на умови праці та активно впроваджувати системи матеріального та морального стимулювання працівників за тривалість роботи на підприємстві. Це допоможе збільшити стабільність трудового колективу та покращити економічні показники діяльності підприємства. Зведені дані за розрахованими індексами зміни компонентів кадрового потенціалу підприємства наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка зміни компонентів кадрового потенціалу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5
Підприємницькі здібності				
Середнє значення балів	3,27	2,67	3,15	3,92
Ланцюгові індекси компоненту	-	0,8165	1,1797	1,2444
% відхилення (+,-)	-	-18,35	+17,97	+24,44
Базові індекси компоненту	1	0,8165	0,9633	1,1987
% відхилення (+,-)	-	-18,35	-3,67	+19,87
Знання				
Середній освітній бал працівників	2,262	2,290	2,269	2,305
Ланцюгові індекси компоненту	-	1,0124	0,9908	1,0159
% відхилення (+,-)	-	+1,24	-0,92	+ 1,59
Базові індекси компоненту	1	1,0124	1,0031	1,0190
% відхилення (+,-)	-	+ 1,24	+0,31	+ 1,90
Сприйняття				
Ланцюгові індекси компоненту	-	0,8721	0,8800	0,8815
% відхилення (+,-)	-	-12,79	-12,00	-11,85
Базові індекси компоненту	1	0,8721	0,7674	0,6765
% відхилення (+,-)	-	-12,79	-23,26	-32,35
Задоволення працею				
Ланцюгові індекси компоненту	-	1,3158	1,0516	1,0649
% відхилення (+,-)	-	+31,58	+5,16	+6,49
Базові індекси компоненту	1	1,3158	1,3836	1,4773
% відхилення (+,-)	-	+31,58	+38,36	+47,73
Творча активність				
Ланцюгові індекси компоненту	-	0,9259	1,1200	1,0714
% відхилення (+,-)	-	-7,41	+12,00	+7,14
Базові індекси компоненту	1	0,9259	1,0370	1,1111
% відхилення (+,-)	-	-7,41	+3,70	+11,11
Досвід роботи				
Середній бал за стажом роботи за фахом	2,135	2,646	2,709	2,720
Ланцюгові індекси компоненту	-	1,2393	1,0238	1,0041

1	2	3	4	5
% відхилення (+,-)	-	+23,93	+2,38	+0,41
Базові індекси компоненту	1	1,2393	1,2689	1,2740
% відхилення (+,-)	-	+23,93	+26,89	+27,40
Рівень дисциплінованості				
Ланцюгові індекси компоненту	-	0,9919	0,9212	1,0195
% відхилення (+,-)	-	-0,81	-7,88	+1,95
Базові індекси компоненту	1	0,9919	0,9137	0,9315
% відхилення (+,-)	-	-0,81	-8,63	-6,85
Рівень відповідальності				
% втрат корисного робочого часу від ФРЧ	8,79	9,15	11,24	11,74
Ланцюгові індекси компоненту	-	0,9960	0,9731	0,9677
% відхилення (+,-)	-	-0,4	-2,69	-3,23
Базові індекси компоненту	1	0,9960	0,9770	0,9944
% відхилення (+,-)	-	-0,4	-2,3	-0,56
Вікові здібності				
Середня міжвікова продуктивність робітників	481,11	451,14	448,17	449,79
Ланцюгові індекси компоненту	-	0,9377	0,9934	1,0036
% відхилення (+,-)	-	- 6,23	- 0,66	+0,36
Базові індекси вікового складу	1	0,9377	0,9315	0,9349
% відхилення (+,-)	-	- 6,23	- 6,85	- 6,51
Стан здоров'я				
Ланцюгові індекси компоненту	-	1,0096	0,9957	1,0017
% відхилення (+,-)	-	+0,96	-0,43	+0,17
Базові індекси зміни компоненту	1	1,0096	1,0052	1,0069
% відхилення (+,-)	-	+0,96	+0,52	+0,69
Стаж роботи на підприємстві				
Середній коефіцієнт плинності кадрів	0,2690	0,2654	0,2608	0,2568
Ланцюгові індекси компоненту	-	0,9866	0,9827	0,9847
% відхилення (+,-)	-	-1,34	-1,73	-1,53
Базові індекси компоненту	1	0,9866	0,9695	0,9528
% відхилення (+,-)	-	-1,34	-3,05	-4,72

Водночас важливо враховувати, що довгий стаж може призвести до «застою» у розвитку працівників, зниження гнучкості та інноваційності. Тому для підприємств важливо створювати умови для постійного професійного розвитку працівників, незалежно від їхнього стажу роботи, і сприяти залученню нових ідей і технологій. Результати динаміки зміни компонентів кадрового потенціалу служать основою для оцінки зміни кадрового потенціалу підприємства за аналізований період.

На основі аналізу складових компонентів кадрового потенціалу складається зведена таблиця тенденцій змін компонентів за роками (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Зведена таблиця тенденцій зміни компонентів кадрового потенціалу

Компонент	Тенденція по роках	Зміна
Підприємницькі здібності	-,+,+	Покращення
Знання	+, -, +	Покращення
Задоволення працею	+, +, +	Покращення
Сприйняття	-, -, -	Погіршення
Творча активність	-, +, +	Покращення
Досвід роботи	+, +, +	Покращення
Рівень дисциплінованості	-, -, +	Покращення
Рівень відповідальності	-, -, -	Погіршення
Вікові здібності	-, -, +	Покращення
Стан здоров'я	+, -, +	Покращення
Стаж роботи на підприємстві	-, -, -	Погіршення

Як видно з наведеного матеріалу, на підприємстві спостерігається чітка тенденція погіршення таких компонентів, як «сприйняття», «відповідальність» та «стаж роботи на підприємстві». У зв'язку з цим керівництву підприємства слід розробити заходи щодо:

- ✓ виявлення та усунення причин негативного ставлення працівників як до свого керівництва, так і до колег;
- ✓ покращення використання працівників з великим стажем та стимулювання їх до подальшої роботи на підприємстві.

У той же час позитивна тенденція спостерігається щодо компонентів «досвід» та «задоволення працею».

2.2. Планування кадрів на ТзОВ „Неском”

Планування робочої сили є ключовою частиною управління персоналом. Для керівництва підприємства важливо мати можливість забезпечити необхідний персонал для виконання виробничих завдань. Цей персонал повинен бути наявний у потрібний час, в потрібному місці, у необхідній кількості та відповідно кваліфікований. Крім того, кадрове планування має бути спрямоване на формування мотивації до зростання продуктивності праці та забезпечення задоволення від роботи.

Кадрові питання вирішуються в рамках загальної стратегії підприємства. Необхідність кадрового планування зумовлена прискореними техніко-організаційними змінами на підприємствах. Завдяки кадровому плануванню можна своєчасно підготувати працівників для виконання нових завдань, а також знизити наслідки звільнення працівників.

Кадрове планування також допомагає знаходити компроміс між інтересами керівників і трудовим колективом. Раніше вважалося, що кадрове планування необхідне лише у випадку дефіциту робочої сили, але зараз існує думка, що воно є важливим і в умовах безробіття, оскільки навіть за високого рівня безробіття можуть виникати труднощі у пошуку кваліфікованих працівників.

При плануванні чисельності персоналу важливо визначити поточну потребу підприємства у відповідних фахівцях, а також прогнози на 1 рік і 5 років, з'ясувати джерела постачання цих фахівців, умови їх залучення (повна чи часткова зайнятість), систему оплати праці, додаткові виплати, а також організацію перепідготовки і підвищення кваліфікації, визначивши, хто, коли і де буде це здійснювати.

Потребу підприємства в кадрах, з урахуванням стратегічних завдань, можна оцінити через аналіз наявного кадрового потенціалу (чисельність працюючих, забезпечення робочою силою, склад і структура кадрів, плинність кадрів) і розробку програм розвитку кадрового потенціалу.

Програма розвитку кадрового потенціалу компанії повинна включати конкретний план роботи, що охоплює заходи щодо залучення (збереження) кадрів, найму, навчання, підготовки та організації кар'єрного просування працівників, необхідних для досягнення цілей реорганізації підприємства.

Заходи щодо управління кадрами включають:

- вдосконалення параметрів і способів відбору та розміщення кадрів;
- покращення атестації працівників, робота з резервом на підвищення та покращення кваліфікації персоналу;
- розробка пропозицій щодо структури з/п та пільгових умов з метою залучення, найму та утримання працівників на підприємстві;
- здійснення оцінки трудової діяльності та її донесення до працівників;
- рекомендації щодо покращення організації та умов праці;
- переміщення співробітників по посаді для збільшення або зменшення відповідальності, розвиток їх професійного досвіду через переведення на інші посади або ділянки роботи;
- пропозиції щодо покращення соціально-психологічного сприйняття в колективі.

Існують як вітчизняні, так і закордонні методики розвитку кадрового потенціалу, які, враховуючи особливості конкретного підприємства, повинні бути запропоновані розробникам проекту. У практиці планування кадрових ресурсів розрізняють поточну та перспективну потребу в кадрах. Поточна потреба визначається на період до одного року, тоді як перспективна потреба розраховується на більш тривалі терміни.

Процес планування кадрових ресурсів проводиться поетапно:

1. Оцінюються наявні ресурси;
2. Визначаються майбутні потреби;
3. Розробляються програми для задоволення цих потреб.

В цілому цей процес можна відобразити на рис. 2.1.



Рис.2.1.Процес планування кадрового потенціалу

Основою для планування чисельності кадрового складу є виробничий план, штатний розклад, програма організаційно-технічних заходів, аналіз руху кадрів, їх плинність, а також бюджет робочого часу.

Підприємства повинні орієнтуватися на встановлення оптимальної кількості працівників, аби мінімізувати витрати живої праці.

Враховуючи графік робочого часу, тривалість робочих днів та днів відпочинку за 2024 рік, на ТЗОВ «Неском» було складено так званий баланс робочого часу (табл. 2.12.), згідно якого річна кількість робочих календарних днів складає 250, а робочий день триває вісім годин. З неї віднімаємо 10 % на відпустки та 10 % на пропуски роботи з інших причин. Таким чином, загальний баланс роб. часу на 2024 рік становить 200 днів або 1 600 годин.

Цей метод не застосовується для новостворених підприємств і об'єктів, а також для підприємств з істотними коливаннями у виробничій програмі та складі працюючих.

Баланс рабочего часу

(одного робітника при 5-ти денному тижневі)

на 2024 рік ТзОВ «Неском»

Найменування показників	Одиниця виміру	2024рік план
Календарний фонд часу	День	365
Кількість днів – усього	День	115
у тому числі : - святкових - вихідних з них : - додаткових вихідних днів (інших днів відпочинку в тиждень)		
Кількість календарних робочих днів	День	250
Неявка на роботу усього	День	50
у тому числі : - чергові і додаткові відпустки - відпустки на навчання - відпустки в зв'язку з пологами - неявки через хворобу	День	25
Інші неявки, дозволені законом (виконання державних обов'язків і ін.)	День	10
Неявки з дозволу адміністрації	День	2
Проголи (по звіту)		
Цілодобові простої (по звіту)	День	10
Кількість інших днів відпочинку, що враховуються в період чергових і додаткових відпусток, як днів чергової відпустки		
Число робочих днів у році	День	200
Втрати часу у зв'язку зі скороченням тривалості робочого дня – усього : у тому числі : - для зайнятих на важких і шкідливих роботах - для матерів, що годують - для підлітків - через вимушені (внутрішні) простої		
Середня тривалість робочого дня	година	8
Корисний фонд робочого часу одного робітника	година	1 600

До найбільш поширених основних методів визначення потреби в робочих кадрах відносяться:

- за витратами праці (навантаження на працівників);
- за нормою продуктивності (виробнича норма);
- за робочими позиціями (трудові місця), на основі норм обслуговування машин та агрегатів і контролю технологічних процесів.

Метод розрахунку за трудомісткістю зазвичай використовується для нормованих робіт. За допомогою цього методу визначають чисельність робітників на підприємстві в цілому, а також для окремих структурних підрозділів, професій та рівнів кваліфікації. Чисельність робітників розраховується шляхом поділу загального обсягу робіт (в годинах) на відсоток виконання норми. Інший спосіб визначення – шляхом розподілу обсягу продукції (натуральні одиниці) на виробіток цієї продукції (планова норма) в розрахунку на одного робітника.

Під час планування чисельності слід розділяти реальну та середньооблікову чисельність. Реальна (фактична) чисельність робітників у зміну – це необхідна (нормативна) чисельність працівників для виконання виробничих завдань за зміну. Для ТЗОВ «Неском» явочна чисельність робітників у зміну складає 22 особи.

Нормативи чисельності можуть бути розроблені не лише для окремих функцій управління або груп функцій, а й для підприємства загалом, а також для конкретних видів робіт (наприклад, облікових, графічних, обчислювальних) і для окремих посад (конструкторів, технологів, економістів, бухгалтерів тощо).

Забезпечення потреби в працівниках на діючому підприємстві передбачає не лише визначення необхідної чисельності працівників, але й порівняння її з наявною робочою силою, аналіз плинності персоналу та визначення потреби чи надлишку кадрів.

При визначенні потреби в трудових ресурсах важливо враховувати різні стадії виробничого процесу, зокрема стадії підготовки виробництва та

експлуатації. На етапі підготовки виробництва потреби в кадрах в основному пов'язані з підготовчими заходами, необхідними для налаштування виробничих процесів. Зокрема, слід заздалегідь забезпечити набір управлінського персоналу, середнього керівного складу, техніків і фахівців-операторів машин, не тільки для навчання, але й для участі в будівництві приміщень та установці обладнання, на якому вони будуть працювати. Розрахунки для цієї стадії здійснюються на основі функціональних обов'язків і звичайної формули витрат людино-місяців, що дозволяє визначити вартість робочої сили, яка повинна бути покрита капіталом. На етапі підготовки виробництва чисельність працівників повинна бути мінімальною, щоб зменшити витрати на цей період.

При оцінці потреб у робочій силі важливо класифікувати необхідних фахівців за категоріями робітників і службовців, що дозволяє створити структуру для найму та розробки відповідних програм підготовки кадрів. У цьому процесі потрібно враховувати наявність робочої сили та зміни рівня її продуктивності. Крім того, необхідно розрізняти місцеву та іноземну робочу силу.

Планування кадрів тісно пов'язане з їхнім оборотом і здійснюється за двома джерелами:

- зовнішнім (найм ззовні),
- внутрішнім (переміщення чи просування працівників зсередини підприємства).

Використання зовнішнього джерела передбачає поповнення кадрів ззовні підприємства. Для цього застосовуються різноманітні канали, такі як засоби масової інформації, регіональні служби зайнятості та співпраця з навчальними закладами.

Однак більшість підприємств віддає перевагу використанню своїх внутрішніх ресурсів для забезпечення кадрів. Це включає переведення співробітників на інші посади, переміщення по службі та підготовку працівників через систему виробничо-бригадного навчання. Перевагою такого підходу є економічність використання внутрішніх резервів.

Відбір кадрів здійснюється за певними методами та принципами (див. рис. 2.2.), де для кожної посади ключовим фактором є кваліфікація кандидата.

Структура кадрів на ТзОВ «Неском» відображає пропорції різних груп працівників в загальній чисельності кадрового складу. Для аналізу цієї структури розраховується та порівнюється відсоткова частка кожної групи працівників у середньосписковій чисельності всього трудового колективу підприємства.

Аналіз структури кадрів проводиться не лише по підприємству в цілому, а й окремо по підрозділах. При цьому можуть враховуватись такі ознаки, як вік, стать, освіта, кваліфікація, досвід роботи, ступінь виконання норм і інші фактори.



Рис.2.2. Метод відбору персоналу

Отже, планування кадрів на підприємстві є важливим етапом управлінської діяльності, який забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства. Без чіткого планування кадрових ресурсів підприємство ризикує зіткнутися з

проблемами низької ефективності, високим рівнем плинності кадрів і зниженням якості виконуваних робіт.

Саме тому необхідність планування кадрів зумовлена потребою у мінімізації витрат на персонал, підвищенні його продуктивності та ефективності. Це дозволяє організації не тільки оптимізувати кадровий склад, а й створити сприятливі умови для розвитку працівників, їх професійного зростання та довгострокового залучення до роботи.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що планування кадрів є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством і має важливе значення для забезпечення його стабільності та розвитку в умовах сучасного економічного середовища.

Розділ III. Шляхи вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства

3.1. Формування стратегії управління персоналом підприємства

Дослідження методів стратегічного управління підприємством дало змогу з'ясувати сутність стратегії управління персоналом, її роль та місце в загальній системі управління, а також обґрунтувати необхідність стратегічного управління персоналом і його важливість для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Термін «стратегія управління персоналом підприємства» базується на концептуальних принципах стратегічного управління організацією в цілому. У найширшому сенсі стратегія управління персоналом підприємства розглядається як система довгострокових цілей, що стосуються кадрового менеджменту, які визначаються загальними завданнями розвитку персоналу та основними принципами його формування, а також вибором найефективніших шляхів їх реалізації. Дати характеристику стратегії управління персоналом можна як загального плану заходів підприємства в сфері роботи з персоналом (кадрової роботи), який визначає її форми та напрямки, джерела і методи набору працівників, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Під стратегією управління персоналом розуміється пріоритетний напрямок дій, чітко визначений як за якісними, так і за кількісними показниками, для створення висококваліфікованої, відповідальної та згуртованої команди з урахуванням стратегічних цілей розвитку компанії та її ресурсних можливостей. Стратегія управління персоналом підприємства дозволяє інтегрувати різні аспекти кадрового управління, зокрема для оптимізації їхнього впливу на працівників, зокрема на трудову мотивацію та освітньо-професійний рівень персоналу.

Основними характеристиками стратегії управління персоналом є:

- ✓ довгостроковий характер, зумовлений її спрямованістю на зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу та всієї системи

управління персоналом або її окремих елементів, оскільки ці зміни мають тривалий період реалізації.

✓ підлеглий характер цілей стратегії управління персоналом відносно загальної стратегії розвитку підприємства; ці цілі мають сприяти досягненню економічних цілей підприємства і не повинні їм суперечити.

✓ адаптація до зовнішніх і внутрішніх чинників середовища підприємства, що може вимагати коригування загальної стратегії розвитку організації, а відповідно – змін у структурі та чисельності персоналу, його навичках, кваліфікації, а також стилі і методах управління персоналом.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, значні зміни в сфері кадрової роботи. Це полягає в тому, що в межах традиційних напрямків кадрової діяльності приділяється все більше уваги стратегічним аспектам. Інтегруючись зі стратегічними технологіями, такі напрямки, як планування потреб у персоналі, відбір, оцінка, навчання та інші, стають невід'ємною частиною стратегії управління персоналом. Вони отримують новий рівень якості та мають спільний орієнтований напрямок для досягнення стратегічно поставлених цілей розвитку підприємства.

Розробка стратегії управління персоналом є основою загальної системи стратегічного вибору компанії, основними складовими якої є місія, стратегічні цілі, система функціональних стратегій у різних сферах діяльності, а також способи формування та розподілу ресурсів. Водночас стратегія управління персоналом займає підлегле місце відносно інших елементів стратегічного вибору підприємства.

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими важливими елементами стратегічного вибору дозволяє ефективніше організувати процес її розробки. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства та стратегії управління персоналом представлений у табл. 3.1.

Цілі стратегії управління персоналом визначають напрямок і впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства (див. рис. 3.1.).

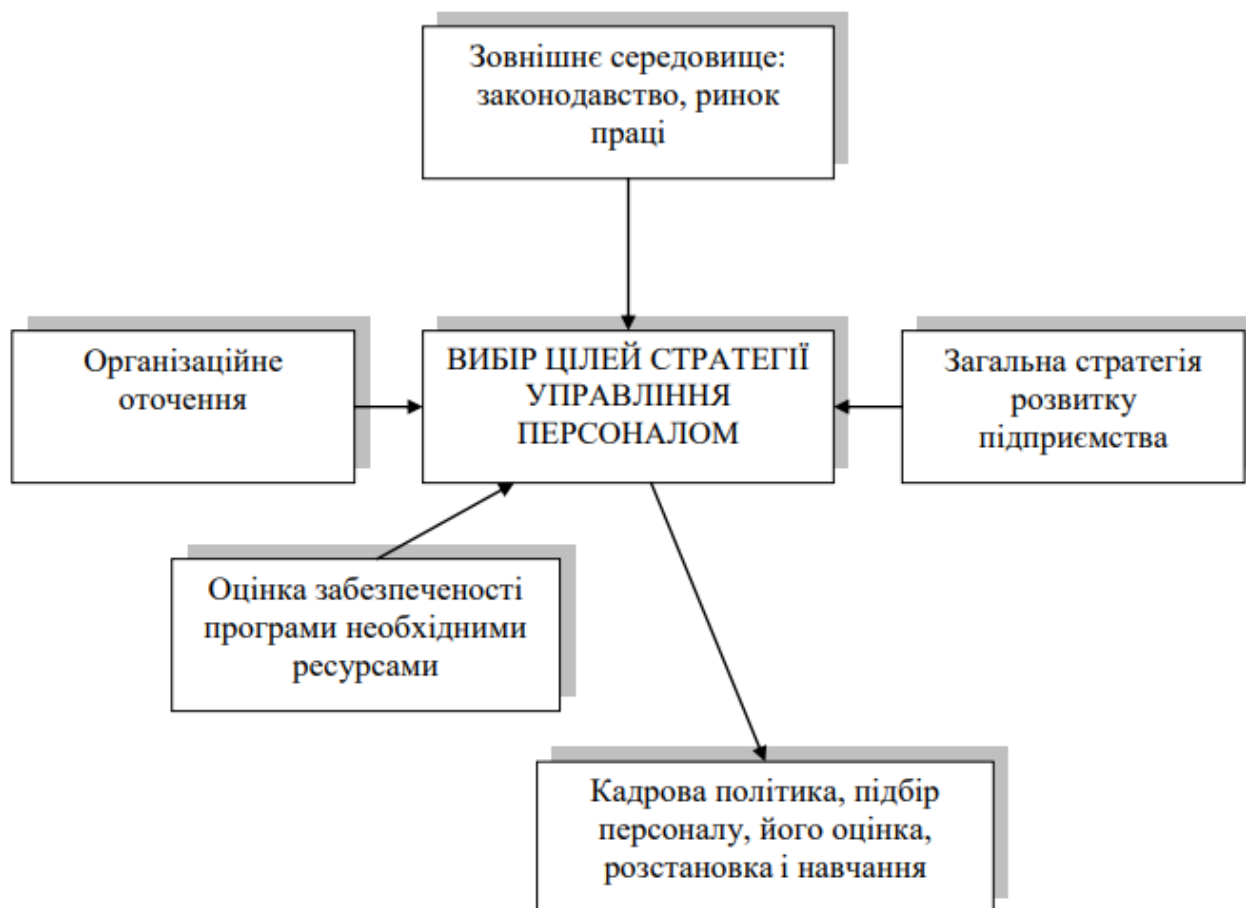


Рис. 3.1. Вибір цілей стратегії управління персоналом підприємства

Таблиця 3.1

**Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії
управління персоналом підприємства**

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги - швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників – новаторів, ініціативних, контактних, довготривалою орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати, що не бояться відповідальність	Підбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальне, орієнтоване на наставника. Планування переміщень: в центрі - інтерес персоналу, його професійні якості

Стратегія динамічного зростання Ступінь ризику менший. Постійне співставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку підприємства	Персонал повинен володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованим і працювати в тісній співпраці в "команді"	Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагороди: справедливі і неупереджені. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на якісному зростанні рівня і області діяльності. Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування
Стратегія прибутковості В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір і розстановка кадрів: достатньо жорсткі. Винагороди: ґрунтуються на заслугах, старшинстві і внутрішньоорганізаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність в області поставлених завдань
Ліквідаційна стратегія Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників. Майже або зовсім не надається увага спробам антикризового управління, оскільки очікується подальше падіння прибутків	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної прихильності підприємству	Підбір персоналу – не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання: обмежені можливості, засновані на службовій необхідності. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги
Стратегія круговороту (циклічна) Основна задача – антикризове управління підприємством. Заходи по скороченню витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу	Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу	Відбір і розстановка персоналу потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми

Стратегічні цілі управління персоналом підприємства розвиваються через тактичні цілі, які в свою чергу конкретизуються в оперативних заходах управління персоналом. Взаємозв'язок задач стратегічного, тактичного та оперативного управління персоналом підприємства представлений у табл. 3.2.

**Взаємозв'язок задач стратегічного, тактичного і
оперативного управління персоналом підприємства**

Рівень управління	Елементи стратегії управління персоналом				
	Відбір і розстановка персоналу	Мотивація персоналу	Оцінка персоналу	Розвиток персоналу	Планування службового просування
Стратегічний рівень (тривала перспектива)	Визначення потреби в персоналі і якісних характеристик персоналу. Прогнозування змін потреби в персоналі з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства, дії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища	Аналіз вартості робочої сили в регіоні і прогнозування темпів зростання заробітної платні персоналу. Аналіз ресурсних можливостей мотивації персоналу з урахуванням можливостями стратегії розвитку підприємства	Визначення методів й напрямів оцінки персоналу. Оцінка кадрового потенціалу і його складових в динаміці	Оцінка існуючих і потенційних здібностей персоналу та їх спів ставлення із стратегічними напрямками розвитку персоналу. Створення системи прогнозування організаційних змін	Формування системи планування персоналу, якій властиві необхідна гнучкість й адаптивність до дії чинників зовнішнього середовища, змін кон'юнктури ринку праці
Тактичний рівень (середньостроковий період)	Формування критеріїв підбору і відбору кадрів. Розробка плану маркетингових заходів на ринку праці	Формування плану розвитку системи оплати персоналу. Створення системи пільг і преміювання персоналу у залежності від результатів праці	Створення системи оцінки ефективності роботи персоналу, визначення методичних і методологічних основ оцінки персоналу. Визначення напрямів подальшого розвитку персоналу	Розробка загальної програми управління розвитком персоналу. Розробка заходів заохочення саморозвитку працівників. Формування напрямів організаційного розвитку підприємства	Визначення напрямів кар'єрного просування персоналу. Шляхи гармонізації індивідуальних устремлінь персоналу із завданнями підприємства
Оперативний рівень (короткостроковий період)	Розробка штатного розкладу. Розробка плану набору персоналу. Розробка схеми кар'єрного просування персоналу	Розробка системи оплати праці. Розробка системи преміювання і мотиваційних заходів	Розробка системи оцінки персоналу. Формування системи поточного контролю персоналу	Розробка систему підвищення кваліфікації і заходів з організації тренінгів	Ефективна розстановка персоналу на окремі робочі місця. Планування кадрових переміщень персоналу

Продовження табл. 3.2

Оперативний рівень (короткостроковий період)	Розробка штатного розкладу. Розробка плану набору персоналу. Розробка схеми кар'єрного просування персоналу	Розробка системи оплати праці. Розробка системи преміювання і мотиваційних заходів	Розробка системи оцінки персоналу. Формування системи поточного контролю персоналу	Розробка систему підвищення кваліфікації і заходів з організації тренінгів	Ефективна розстановка персоналу на окремі робочі місця. Планування кадрових переміщень персоналу
---	---	--	--	--	--

Розглядаючи стратегію управління персоналом, як функціональну стратегію, то її потрібно розробляти з урахуванням стратегічних цілей розвитку компанії, формування яких залежить від організаційного середовища, впливу зовнішніх факторів, тенденцій розвитку ринку праці та можливостей ресурсного забезпечення кадрових заходів.

Місце стратегії управління персоналом в системі управління персоналом підприємства відображено в додатку Д. Отже, стратегія управління персоналом підприємства є ключовим елементом системи управління персоналом, на основі якого визначаються стратегічні напрями управління персоналом, що потім конкретизуються в заходах кадрової політики підприємства.

Розробка стратегії управління персоналом підприємства починається з попереднього визначення досягнутого рівня стратегічного управління персоналом. В процесі цієї ідентифікації важливо сформулювати чітке уявлення про параметри, які характеризують можливості та обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства (див. рис. 3.2).

Беручи до уваги запропоновані критерії, впровадження стратегії управління персоналом підприємства ґрунтується на оцінці стратегічного рівня управління підприємством, який було досягнуто. За результатами проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану організації, що виражається через систему стратегічних цілей управління персоналом. Від цих цілей залежить формування ключові орієнтири управління персоналом підприємства.



Рис. 3.2. Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства

Створення стратегії управління персоналом підприємства включає розробку всебічного плану, орієнтованого на реалізацію стратегічних завдань організації через ефективне керування її кадрами. Цей процес включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: оцінка поточного стану персоналу, визначення сильних та слабких сторін, а також вивчення зовнішніх факторів, таких як ринок праці, конкуренція та законодавчі вимоги.
2. Визначення цілей та завдань управління персоналом: встановлення конкретних, вимірюваних цілей, що відповідають загальним стратегічним цілям підприємства, наприклад, підвищення продуктивності праці, розвиток корпоративної культури, зниження плинності кадрів.

3. Розробка політики управління персоналом: визначення підходів до набору, навчання, розвитку, мотивації та оцінки персоналу. Формування стратегії навчання та кар'єрного росту, створення системи компенсацій та стимулювання.

4. Вибір методів та інструментів управління: застосування різних методів управління персоналом, таких як планування робочих місць, створення програм розвитку лідерства, впровадження програм для підвищення ефективності праці.

5. Моніторинг та оцінка ефективності: регулярний аналіз результатів реалізації стратегії, коригування планів у разі необхідності, забезпечення зворотного зв'язку та удосконалення процесів управління персоналом [5].

Розробка стратегії – процес динамічний, який повинен бути гнучким та мати здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Ключовий стратегічний інструмент розробки стратегії управління персоналом – маркетинг персоналу. Маркетинг персоналу можна визначити як діяльність, яка на основі маркетингових досліджень ринку праці дозволяє виявити шляхи та джерела задоволення потреб підприємства у висококваліфікованому трудовому потенціалі. Основне значення маркетингу персоналу полягає в тому, що, проводячи досліджуючи ринок праці, він сприяє точному визначенню вимог до персоналу та його потребу в процесі професійної діяльності, а також забезпечує їх задоволення більш ефективними методами, ніж у конкурентів.

Впровадження стратегії управління персоналом відбувається через розробку плану (програми) стратегічного управління персоналом підприємства, що містить конкретні завдання та шляхи для реалізації стратегії, а також терміни їх виконання, відповідальних осіб для кожної задачі та обсяг необхідних ресурсів. Розробка плану стратегічного управління персоналом дає змогу досягти поставлених цілей використовуючи при цьому різноманітні інструменти стратегії. Завершальними стадіями процесу формування стратегії управління персоналом є коригування розробленої

стратегії та, у разі потреби, перехід до альтернативних стратегій розвитку кадрів, а наприкінці також проводять оцінку результатів реалізації стратегії. Послідовність формування стратегії управління персоналом підприємства представлена на рис. 3.3.

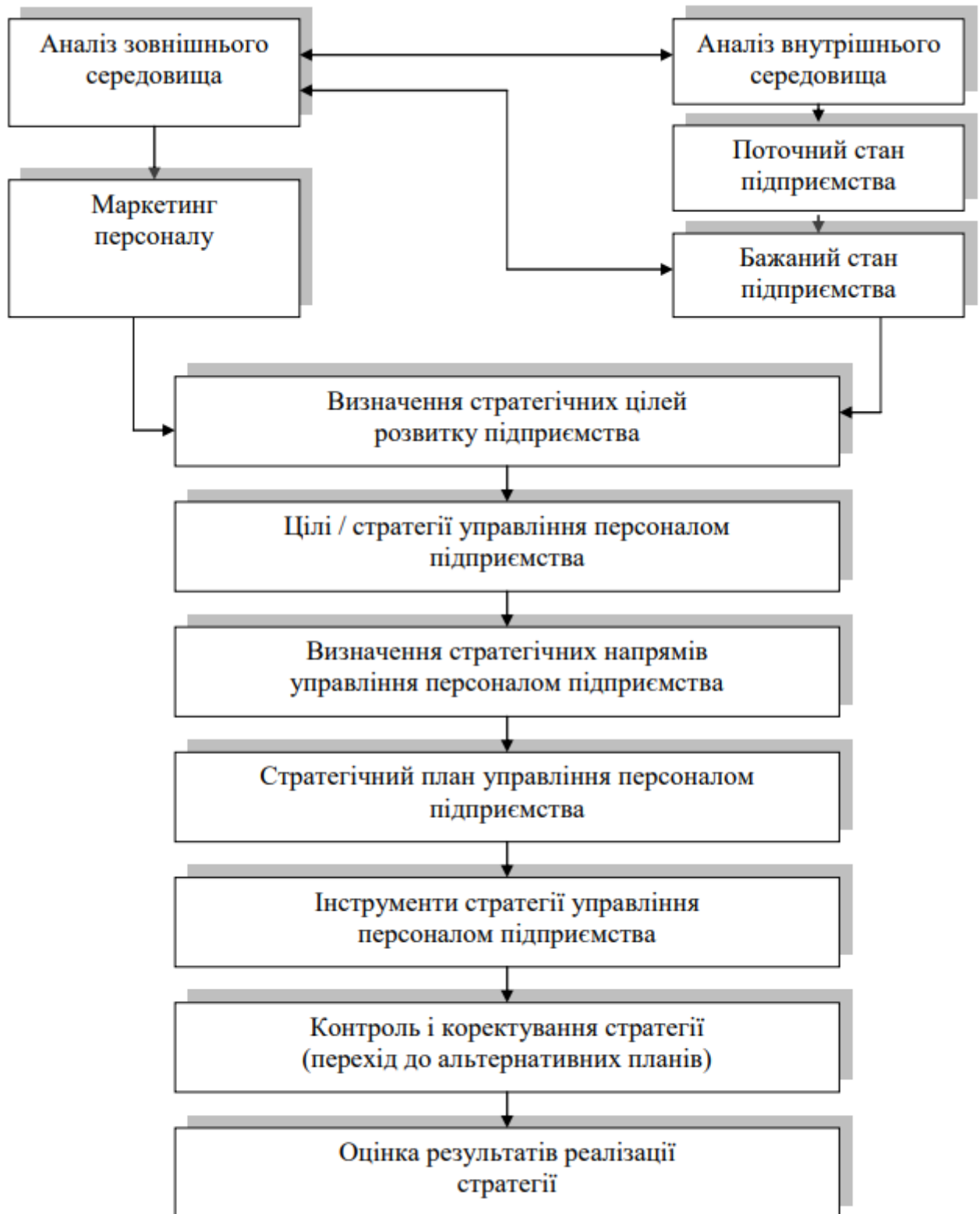


Рис. 3.3. Послідовність формування стратегії управління персоналом підприємства

Процес реалізації стратегії управління персоналом зазвичай охоплює працівників різних структурних підрозділів підприємства — від великих виробничих підрозділів до невеликих груп робітників і службовців, таких як бригади. В цьому контексті всі керівники на різних рівнях є виконавцями стратегії в межах своїх повноважень і відповідальності щодо своїх підлеглих, а працівники служби управління персоналом виступають активними учасниками цього процесу.

Реалізація стратегії управління персоналом складається з двох етапів: впровадження стратегії, стратегічний контроль за її виконанням і координація всіх дій на основі результатів контролю.

Етап упровадження стратегії включає в себе такі кроки: розробку плану впровадження стратегії управління персоналом, створення стратегічних планів для структурних підрозділів системи в цілому, а також активізацію початкових заходів для впровадження стратегії.

Процес реалізації стратегій визначається такими факторами: наявність інструментів (технологій) для реалізації стратегій; ефективність оперативних і тактичних рішень у системі управління персоналом; взаємозалежність та розподіл стратегічних, оперативних і тактичних обов'язків; ефективність організаційних структур як системи управління персоналом, так і підприємства загалом; присутність та ефективність зворотного зв'язку з внутрішнім і зовнішнім середовищем; відповідність стратегії управління персоналом культурним цінностям та організаційній культурі компанії; а також ефективність і комплексність методів управління організацією.

Створення та реалізація стратегії управління персоналом є комплексним і критичним етапом еволюції підприємства, результати якого в значній мірі визначають стратегічні переваги підприємства та його перспективи. Природним підсумком і головною метою стратегічного управління персоналом є надання підприємству висококваліфікованих кадрів, що відповідають його потребам і можливостям для досягнення стратегічних переваг.

3.2. Застосування методів оптимізації управління персоналом підприємства

Ефективність системи управління персоналом має значний вплив на стабільність організацій, оскільки стимулює розвиток найціннішого корпоративного ресурсу – людського.

Методи оптимізації управління персоналом підприємства включають різноманітні підходи, спрямовані на підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. Ось деякі з основних методів:

1. Аналіз і оцінка кадрового потенціалу – визначення сильних і слабких сторін кадрового складу, оцінка професійних та особистісних якостей працівників для кращого їх використання.
2. Планування та прогнозування потреб у персоналі – розробка прогнозів щодо потреби в персоналі на основі майбутніх бізнес-цілей, що дозволяє організації мати необхідні ресурси у потрібний час.
3. Мотиваційні системи – створення ефективних систем стимулювання, що включають як матеріальні, так і нематеріальні заохочення для підвищення продуктивності праці.
4. Розвиток та навчання персоналу – впровадження програм підвищення кваліфікації, тренінгів та курсів для розвитку професійних навичок працівників і підготовки їх до виконання нових завдань.
5. Делегування повноважень та відповідальності – надання працівникам більшої автономії та можливостей для прийняття рішень, що сприяє підвищенню ефективності і мотивації.
6. Удосконалення організаційної структури – оптимізація структури управління з урахуванням змін у виробничих процесах, щоб забезпечити гнучкість і ефективність функціонування компанії.
7. Технології автоматизації та інформаційних систем – впровадження HR-менеджменту з використанням сучасних інформаційних технологій для

автоматизації процесів рекрутингу, моніторингу ефективності та розрахунку заробітної плати.

8. Корпоративна культура і командна робота – розвиток корпоративної культури, яка сприяє командній роботі, комунікації та злагодженому виконанню завдань, що є важливим чинником для оптимізації управління.

9. Адаптація та утримання персоналу – розробка стратегій, спрямованих на підтримку висококваліфікованих працівників в організації, зокрема через програми адаптації та кар'єрного розвитку.

10. Оцінка результативності управління персоналом – постійний моніторинг та оцінка ефективності всіх методів і процесів управління персоналом для внесення коректив та досягнення максимального результату.

Ці методи дозволяють підприємству не лише оптимізувати використання трудових ресурсів, але й створити умови для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Організаційно-кадровий аудит – це аналіз відповідності кадрових і структурних ресурсів організації її стратегії та цілям розвитку. Метою такого аналізу є забезпечення готовності до ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу та розробки програми реформування організації. Аналізуються три ключові аспекти організаційної дійсності:

- ✓ кадрові процеси – сфери функціонування організації, пов'язані з персоналом;
- ✓ організаційна структура – взаємозв'язок і підпорядкованість основних елементів, рівень жорсткості або адаптивності організаційної структури;
- ✓ якісні та числові дані про персонал.

Під час проведення організаційно-кадрового аудиту менеджер з персоналу має вирішити важливе питання: чи є у організації достатній кадровий ресурс для забезпечення її функціонування та змін, а також чи здатний персонал працювати ефективно та відповідно до обраної стратегії (тобто здійснити оцінку кадрового потенціалу).

Менеджер з персоналу, який проводить кадровий аудит, повинен оцінити, усі процеси та їхню ефективність, що відбуваються в організації. Короткий опис цих процесів представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Основні кадрові процеси організації	Індикатори аудиту (параметри діагностики)
1. Планування трудових ресурсів	Оцінка наявних ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку організації, що є потребу в кадрах
2. Набір персоналу	Опис засобів поширення інформації про потребу в персоналі, використовуваних засобів набору. Оцінка результативності набору (фінансової і якісної). Оцінка перспективного списку кандидатів на роботу, забезпеченості вакансій кандидатами
3. Добір персоналу	Оцінка результативності розробленої програми оцінних процедур. Аналіз змін кадрового потенціалу організації
4. Розробка системи стимулювання	Аналіз структури оплати праці, частки базової і преміальної ставок, наявність схем, що персоніфікують виплати відповідно до ефективності. Оцінка відповідності розроблених принципів, структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості організації. Проведення порівняльних досліджень, визначення ефективної системи винагороди
5. Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності (кількість робітників, що звільняються протягом півроку або року, конфлікти в підрозділах). Опис проблем, що виникають у період адаптації
6. Навчання персоналу	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання. Оцінка кількості минулих навчання. Аналіз процесу збору і поширення в організації інформації про програми навчання. Аналіз системи оцінки ефективності навчання (виділення параметрів оцінки: з погляду витрат, кількості персоналу, практичної орієнтованості програм, фактичних результатів, зміни мотивації до праці і соціально-психологічного клімату тощо)
7. Оцінка трудової діяльності	Оцінка атестації, періодичності її проведення, поданих результатів і рішень, прийнятих за результатами атестації
8. Підвищення, зниження, перехід, звільнення	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу, адаптація комп'ютерних методів кадрового моніторингу. Оцінка результативності методів планування кар'єри
9. Підготовка керівних кадрів	Аналіз і проектування управлінської діяльності в організації. Оцінка управлінського потенціалу і визначення потреби в підготованні управлінського персоналу
10. Моніторинг соціально-психологічної ситуації та організації комунікації усередині підприємства	Діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінка рівня соціальної напруженості в організації. Діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, оцінка рівня їх відповідності іншим елементам організації (цілям, структурі, технології, фінансам, системі управління, кадровому складу). Визначення потреби в підготовці і реалізації програм розвитку внутрішньоорганізаційної комунікації

Для цього потрібно оцінити фактичний склад персоналу, а також його особливості, зокрема наявність професійно важливих якостей і характеристик. Оцінка кадрового складу має включати:

- 1) аналіз укомплектованості персоналом загалом і за рівнями управління, зокрема оцінку забезпеченості персоналом технологічних процесів;
- 2) визначення відповідності кваліфікації персоналу вимогам організаційної діяльності;
- 3) вивчення кадрової структури з урахуванням вимог технології та класифікатора посад;
- 4) дослідження структури кадрового складу за соціально-демографічними факторами;
- 5) оцінка зміни складу персоналу.

Недирективні методи скорочення персоналу. Коли підприємство стикається з кризовою ситуацією, одним із способів підвищення його стабільності та покращення фінансового становища може стати часткове скорочення штату, звільнення неефективних працівників. Однак традиційні форми скорочення, такі як звільнення після завершення законодавчо встановленого терміну, часто призводять до численних негативних наслідків, які значно знижують можливі переваги цього процесу.

Для вирішення цієї проблеми можна застосувати недирективні (гнучкі) методи скорочення. Вони полягають у донесенні до кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце в організаційній структурі та переосмислити необхідність залишатися в цій компанії. Ключовим інструментом таких методів є емоційно-ціннісні мотиви, що використовуються для прийняття рішення про звільнення, і, в результаті, допомагають кожному співробітнику або адаптуватися до змін, або подолати негативне ставлення до рішення керівництва. Недирективні методи дозволяють досягти як економічного, так і психологічного ефекту від скорочення персоналу.

Таким чином, механізм недирективного скорочення персоналу має відповідати корпоративній культурі організації та специфіці працюючих

працівників. Лише за цієї умови можна уникнути різкого негативного ставлення з боку співробітників і запобігти виникненню конфліктів у колективі.

Менеджери всіх рівнів, а також фахівці та рядові працівники повинні бути поінформовані про тенденції розвитку професійних та кваліфікаційних потреб організації. Водночас менеджери повинні враховувати особливості персоналу та корпоративну культуру при формуванні політики скорочення.

Найбільш важливими чинниками можуть бути:

- рівень підготовки працівників;
- здатність до командної роботи;
- тип управлінської ролі;
- тип організаційної культури.

Оцінка потреб організації в персоналі може бути як якісною, так і кількісною. З огляду на це, при формуванні організації важливо враховувати:

1. Ціль управління та тип управлінського підходу, який буде застосовуватися в організації, що тісно пов'язано з типом організаційної та корпоративної культури.

2. Особливості споживачів і ті очікування, які вони можуть висувати.

Розрахунок кадрових потреб організації полягає в поєднанні таких цілей, як визначення необхідної чисельності працівників та їх фахового й кваліфікаційного складу. Це дозволяє використовувати нормативні документи, зокрема: виробничу програму, норми виробітки, планований ріст продуктивності праці та структуру робіт.

Розрахунок чисельності персоналу може бути поточним (оперативним) або довгостроковим (перспективним).

Для визначення загальної потреби підприємства в кадрах використовують наступну формулу:

$$A = Ч + ДП, \quad (3.1)$$

де: Ч – базова потреба в кадрах, обумовлена обсягом виробництва;

ДП – додаткова потреба в кадрах .

Базову потребу визначають за формулою:

$$\text{Ч} = \text{ОВ}/\text{В}, \quad (3.2)$$

де: ОВ – об'єм виробництва;

В – виробіток на одного працюючого.

Додаткова потреба в кадрах (ДП) розраховується як різниця між загальною потребою в персоналі та наявною чисельністю працівників на початок розрахункового періоду:

$$\text{ДП} = A_{\text{пл}} - A_{\text{б}}, \quad (3.3)$$

де: $A_{\text{пл}}$ і $A_{\text{б}}$ – загальна потреба в спеціалістах у планований і базовий періоди.

Для визначення потреби в фахівцях на майбутнє, коли немає чітких планів розвитку виробничої галузі, використовується метод розрахунку, що базується на коефіцієнті забезпеченості спеціалістами. Цей коефіцієнт розраховується як співвідношення кількості спеціалістів до обсягу виробничої діяльності. Потреба в спеціалістах (А) може бути визначена за формулою:

$$A = \text{Ч}_p \times K_n, \quad (3.4)$$

де: Ч_p – середньосписоква чисельність робітників;

K_n – нормативний коефіцієнт насиченості спеціалістами.

Проводячи аналіз кадрової ситуації на підприємстві, важливо орієнтуватися на результати аналізу робочих місць, які можуть бути корисні для реалізації цих кадрових програм (табл. 3.4.).

Визначення результатів аналізу робочих місць допомагає виявити ефективність використання трудових ресурсів, потребу в перенавчанні працівників, можливості для оптимізації структури та підвищення продуктивності. Застосування цих даних під час реалізації кадрових програм дозволяє вдосконалити процеси набору, розвитку та утримання персоналу, а також коригувати кадрові стратегії підприємства.

Аналіз робочого місця

Найменування програми	Необхідна інформації і цілі її використання
Опис робочого місця	Виклад суті робочого процесу, обов'язків робітника і ступінь його відповідальності, інформація про умови роботи
Специфікація робочого процесу	Особистісні і фахові якості, якими повинен володіти виконавець
Створення проекту робочого місця	Оптимальне поєднання елементів, обов'язків, задач, пов'язаних із даною робочою посадою
Добір співробітників	Використовувані при проектуванні процедур добору та оцінки кандидатів на посаду особистісні і фахові якості, якими повинен володіти виконавець
Оцінка результативності праці	Планова і фактична продуктивність, що використовується для розрахунку «прийняттого» (етичного) рівня продуктивності праці для РМ
Підготовка кадрів і підвищення кваліфікації	Опис виробничих задач і функцій, перелік професійно значимих якостей і навичок для створення ефективних програм підготовки
Планування кар'єри і просування по службі	Дані про взаємозалежність і послідовність виробничих процесів для створення оптимальних програм просування і ротації
Оплата праці	Дані про умови праці, рівні продуктивності з метою одержання бази для зіставлення, адекватної оцінки та ефективного стимулювання
Безпека праці	Інформація про безпечні нормативи роботи, розташування устаткування, взаємодії робітників із метою створення інструкцій з техніки безпеки, оцінки і заохочення за їх виконання

Найм, відбір та оцінка кадрів для організації з метою забезпечення потреб у робочій силі в необхідній кількості та якості, включають такі основні положення:

1. Найм на роботу. Це комплекс дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють необхідними для досягнення цілей організації якостями. Саме з процесу залучення та прийому на роботу розпочинається управління персоналом.

2. Добір персоналу. При впровадженні процесу добору в фінансові плани організації слід враховувати витрати. Наприклад, якщо організація звертається до агентств з працевлаштування для підбору співробітників, витрати складатимуть не менше ніж двотижнева зарплата цього працівника, а в разі

залучення спеціаліста витрати можуть бути порівняні з місячним або півторамісячним окладом. Поряд з кількісними показниками ефективності роботи відділу кадрів у процесі пошуку та добору нових працівників, доцільно застосовувати також якісні критерії, які обчислюються за наступною формулою:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч, \quad (3.5)$$

де: K_n – якість набраних робітників, %;

P_k – середня загальна оцінка якості виконаної роботи новими працівниками;

P_p – частка нових співробітників, які зробили кар'єрний ріст за рік;

O_p – частка нових співробітників, які залишилися в компанії по завершенню року;

$Ч$ – загальна кількість критеріїв, що беруться до уваги при розрахунку.

Особливо варто підкреслити можливість використання тимчасового набору персоналу організаціями, що перебувають на етапі динамічного зростання. Цей підхід не є новим для тих компаній, які залежно від сезону змінюють об'єми своєї діяльності, підбираючи працівників у міру збільшення обсягів роботи. Для вдосконалення процесу тимчасового працевлаштування відкриваються рекрутинг-агентства, що спеціалізуються на доборі таких працівників. В умовах ринкової конкуренції кваліфікація працівників стала ключовим чинником, що визначає життєздатність та фінансовий стан компаній.

Розрізняють наступні етапи заповнення вакантної посади спеціаліста або керівника:

- ✓ визначення вимог до посади, що дозволяє звужити пошук до кандидатів, які володіють необхідною кваліфікацією для її зайняття;
- ✓ розширений пошук кандидатів, спрямований на залучення максимальної кількості осіб, які відповідають базовим вимогам;
- ✓ оцінка кандидатів за допомогою формальних методів для відсіву найменш кваліфікованих осіб, що проводиться відділом кадрів;

✓ вибір на посаду серед кількох найкращих кандидатів, що здійснюється керівником на основі рекомендацій кадрових служб та результатів перевірок і тестувань.

При доборі на посаду серед робітників організації важливо враховувати, що оцінка їхньої діяльності не дає повної інформації про потенціал працівника для просування на вищу посаду або переходу на іншу. Численні працівники втрачають продуктивність під час переходу з одного рівня на інший або при зміні функціональних обов'язків на роль лінійного керівника і навпаки.

Відбір кандидатів на вакантну посаду проводиться серед претендентів на посаду керівника або спеціаліста управління на основі оцінки їх професійних якостей. Практичний досвід є основним показником для визначення рівня кваліфікації працівника. Отже, більшість роботодавців надають перевагу кандидатам, які мають досвід роботи.

Зазвичай, перед прийняттям рішення про наймання, кандидат повинен пройти кілька етапів відбору: попереднє співбесідування, заповнення анкети, інтерв'ю, тестування, перевірка рекомендацій і трудової історії, медичний огляд, а також ухвалення остаточного рішення.

Добір кандидатів – це рішення про відповідність кандидата вимогам, затверджується кадровою комісією, на чолі якої стоїть безпосередній керівник або його уповноважений представник. Метод добору також застосовується для керівних посад вищого рівня, де, окрім фахової компетентності, важливу роль відіграє вміння кандидата встановлювати контакти з партнерами на різних рівнях.

Переваги методу відбору полягають у комплексному, детальному та неупередженому аналізі особистих характеристик кожного кандидата, що дає змогу прогнозувати його. Недоліки цього методу полягають у тривалості процесу та великих витратах на реалізацію процедур.

Управління соціальною інтеграцією та адаптацією працівників організації є важливим елементом системи підготовки кадрів. Фахова орієнтація та адаптація виконують роль регулятора зв'язку між дослідженнями та виробництвом. Вони сприяють задоволенню потреб

організації в робочій силі, забезпечуючи її необхідну якість і кількість, що, в свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності.

Фахова орієнтація – це система заходів, що включає профінформацію, профконсультації, профпідбір і профадаптацію, спрямованих на допомогу людині у виборі професії, яка найбільше відповідає потребам суспільства, її особистим здібностям та особливостям. Важливою задачею профорієнтації є також сприяння швидким структурним змінам у зайнятості.

Однією з основних проблем при роботі з персоналом в організації є управління трудовою адаптацією. Вона передбачає процес взаємного пристосування робітника і організації, який включає поступове впровадження працівника в нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Для ефективної реалізації цих завдань в організації доцільно мати спеціалістів або окремий підрозділ, відповідальний за управління профорієнтацією та адаптацією кадрів. Штат такого підрозділу повинен включати, як мінімум, дві особи: профконсультанта (для фахової орієнтації) та менеджера з персоналу (для добору, підготовки та адаптації працівників). У процесі адаптації активну участь беруть лінійні керівники.

Висновки та пропозиції

Результати випускової роботи дозволяють зробити наступні висновки.

1. Стратегічне управління підприємством є постійно змінюваним процесом, що адаптується до зміни зовнішнього середовища та до нових умов, необхідних для досягнення конкурентоспроможності підприємства. На сьогоднішній день цей процес залишається незавершеним, що спричиняє появу нових підходів, методологій, методичних інструментів та об'єктів стратегічного управління підприємством, одним із яких є стратегічне управління персоналом.

2. Стратегічне управління персоналом це системний підхід до планування та управління, який узгоджує цілі підприємства, його можливості та інтереси працівників. Воно включає не лише визначення основного напрямку діяльності компанії, але й підвищує мотивацію та зацікавленість працівників для досягнення цих цілей. Стратегічне управління персоналом охоплює не лише розробку програми розвитку кадрів, але й прийняття рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу.

3. Кадровий потенціал – це, так звана, інтегрована сукупність можливостей персоналу для трудової діяльності, що включає його здатність до творчої та продуктивної праці, освоєння нових інструментів, технологій та методів роботи, а також до вдосконалення професійних навичок і участі в інноваційних процесах. Носієм кадрового потенціалу є саме персонал підприємства.

4. Управління кадровим потенціалом здійснюється за двома основними напрямками: його формуванням та ефективним використанням. У роботі визначені ключові якісні та кількісні складові кадрового потенціалу, охарактеризовані характеристики кадрового потенціалу на різних рівнях управління, а також визначені умови для ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

5. Стратегічне управління підприємством є відкритим процесом, який має враховувати безліч факторів зовнішнього середовища, що впливають на

діяльність підприємства та вимагають вжиття відповідних управлінських дій для адаптації підприємства до цих факторів. У контексті управління персоналом особливу увагу слід приділяти аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку ринку праці, оскільки саме ринок праці і його учасники безпосередньо впливають на можливості формування кадрового потенціалу підприємства та залучення необхідних категорій персоналу. Це, в свою чергу, визначає можливості ефективного використання працівників та впливає на загальний процес стратегічного управління персоналом підприємства.

Дослідження механізму управління кадровим потенціалом ТзОВ „Дельта” виявило чітку тенденцію погіршення таких компонентів, як «сприйняття», «відповідальність» та «стаж роботи». Враховуючи це, керівництво підприємства повинно розробити заходи для:

- виявлення та усунення причин негативного ставлення працівників до керівництва та колег;
- поліпшення використання працівників із великим стажем та підвищення їх зацікавленості у подальшій роботі на підприємстві.

Позитивні зміни спостерігаються в таких аспектах, як «досвід» та «задоволення працею».

6. Аналізуючи концепцію управління процесом формування та розвитку кадрового потенціалу ТзОВ „Дельта”, слід зазначити, що ефективне формування та використання кадрового потенціалу підприємства має базуватися на застосуванні сучасних концепцій та принципів управління персоналом. У роботі пропонується включити до сучасних концепцій управління персоналом такі підходи, як стратегічне управління персоналом, маркетинг персоналу, управління знаннями та етичне підприємництво. Запровадження цих нових концепцій дозволить підвищити ефективність управління персоналом та створити нові механізми впливу на працівників та виявити нові цінності в процесі управління персоналом.

7. Формування та використання кадрового персоналу підприємства має ґрунтуватися на сучасних принципах і технологіях управління. Саме тому

управління кадровим потенціалом повинно бути орієнтоване на підвищення цієї конкурентоспроможності через оптимальне використання кадрових ресурсів. Для цього розроблена послідовність управлінських заходів, що базуються на сучасних концепціях управління персоналом. Застосування цих концепцій в управлінні кадровим потенціалом дозволить створити ефективні стратегії кадрової політики підприємства, які сприятимуть подальшому розвитку персоналу.

8. Оцінка результатів стратегічного управління персоналом підприємства має здійснюватися через вплив, який ці результати мають на конкурентоспроможність підприємства. Серед методів оптимізації управління кадровим потенціалом можна виділити: організаційно-кадровий аудит, оцінку кадрового складу та недирективні методи скорочення персоналу.

9. Застосування стратегічного управління персоналом дозволяє підприємствам підвищувати ефективність своєї діяльності, створювати конкурентні переваги через людей та забезпечувати сталий розвиток у швидко змінюваному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник – К. Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Буднік М., Курилова Н., Невертій Г. Стратегічне управління. К.: Кондор, 2019. 292 с.
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Навч. посіб. Вид. 2-ге, випр. і доп. за ред. Василенка В.О. К.: ЦНЛ., 2014. 400 с.
4. Виноградський, М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2009. – 500 [4] с.
5. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л.В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 149–153.
6. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. Випуск 24, 2022. 138 с. С. 68-76.
7. Ворончак І.О. Проблеми формування конкурентоздатної стратегії управління соціальною підсистемою сучасного підприємства. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОЇ НАУКИ : Збірник VIII міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів навчально-наукового інституту фізики, математики, економіки та інноваційних технологій / за ред. М.Б. Паласевича, П.В. Скотного. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ, Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2021. 400 с. С. 21-22
8. Ворончак І.О. Стратегія формування організаційної культури вітчизняних підприємств на засадах соціальної відповідальності бізнесу: регіональний аспект. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016.

Випуск 4 (04). С. 265-270. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/54.pdf (дата звернення: 01.12.2022).

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

10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2013. 360 с.

11. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посіб. К.: Алеута, 2006. 404 с.

12. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – №2. – С. 60-72.

13. Деніелс Річард. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/> (дата звернення: 01.12.2022).

14. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

15. Довгань Л. Є. Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2011. 440 с.

16. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства / Л. Донець, Т. Лиходєдова // Науковий вісник. – 2014. – №1. – С. 45-55.

17. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч.посіб. для студ. екон. спец. Харків: Консум, 2004. 208 с.

18. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах: колект. моногр. [В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.]; під ред. В. І. Захарченко; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Донецьк: НОУЛІДЖ, 2014. 187 с.

19. Зінкевич В. І., Свінцов О. М. Стратегічне управління (опорний конспект лекцій). Дрогобич: ДДПУ, 2019. 150 с.

20. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посіб. Вид. 2-ге, стер. Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2008. 264 с.
21. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. К.: «Академвидав», 2012. 320 с.
22. Король Б. О., Мороз Е. Г. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2015. 263 с.
23. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О.М. Криворучко, Т. О. Водолажська– Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
24. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 230 с.
25. Мирошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошніченко, Т.С. Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 4. – С. 45-50.
26. Мікловда В. П. та ін. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава: ПУЕТ, 2013. 231 с
27. Осовська Г. В. та ін. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 196 с.
28. Павлова В. А., Кузьменко О. В., Гончар Л. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія: монографія; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. 150 с.
29. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.
30. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 21. – С. 127-134.

31. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації / Л. О. Позднякова, Д. О. Білецька // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51-56.
32. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 224 с.
33. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. Вид. 2-ге, доповнене. Львів: «Новий світ – 2000», 2003. 272 с.
34. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(3). – С. 48-50.
35. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2016. – № 1. – С. 91-95.
36. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. К.: ЦНЛ., 2006. 312 с
37. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний наочний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
38. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
39. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Харк. нац. аграр. ун-т. Харків, 2020. 345 с.
40. Тертичка В. І. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

41. Толуб'як В. С., Королук Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

42. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб, і доп. К.: КНЕУ, 2014. 699 с.

44. Ansoff Igor H. (1988) The New Corporate Strategy. John Wiley & Sons. 241 p.

45. Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Ahlstrand Bruce W. (2005) Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament. Free Press. 416 p.