

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

«_____» _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Стратегічне управління персоналом підприємства
в умовах ринку»

Виконала студентка: 2 курсу денної форми навчання групи МН-17Ма
Подгола Аліна Геннадіївна

Керівник: завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та
публічного адміністрування, к.е.н., доцент
Приймак Н.М.

_____ (підпис)

Рецензент: Директор ТОВ «Ертанз»
Єрмоєнко О.В.

_____ (підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
к.е.н., доцент

_____ Приймак Н.С.

“ _____ ” _____ 2018 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Подголі Аліні Геннадіївні

1. Тема роботи **«Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринку»**

керівник роботи завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, к.е.н., доцент Приймак Н.С.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від « _____ » _____ 2018 року № _____

2. Строк подання студентом роботи: 20.12.2018 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Ертанз»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємства. Розділ 2. Дослідження стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз». Розділ 3. Підвищення ефективності стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання _____

7. Консультанти розділів роботи

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

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент _____

(підпис)

Подгола А.Г.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Приймак Н.С.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 110, рисунків 18, таблиць 34, додатки 6,
графічного матеріалу_, використаних джерел 69

- Об'єкт дослідження: система стратегічного управління персоналом підприємства
- Предмет дослідження: ефективність стратегічного управління персоналом підприємства в умовах ринку
- Мета дослідження: розробка стратегічних заходів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві в умовах ринку
- Методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу і синтезу, порівняння та системного аналізу, що були використанні в теоретичних і практичних дослідженнях присвячених проблемам стратегічного управління персоналом; специфічні: економіко-статистичний, , абстрактно-логічний метод, експериментальний, що використовувалися при вивченні явищ, процесів, фактів і виявленні тенденцій та закономірностей їх розвитку особливостей кадрової політики, системи стратегічного управління персоналом, аналізу існуючих підходів до оцінки якості персоналу і практики їх застосування
- Основні результати дослідження: проведено діагностику системи стратегічного управління персоналом, діагностику та оцінку сучасного стану стратегічного управління персоналом в умовах ринку. Обґрунтовано заходи, механізм оптимізації та впровадження заходів удосконалення процесу стратегічного управління персоналом. Визначено вплив розроблених пропозицій на діяльності ТОВ «ЕРТАНЗ».
- Ключові слова: стратегія, стратегія управління персоналом, персонал, стратегічне управління, кадрова стратегія

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність, етапи та основні елементи стратегічного управління персоналом.....	8
1.2 Поняття та види стратегії управління персоналом.....	17
1.3 Взаємозв'язок та місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства.....	20
1.4 Ефективність стратегії управління персоналом підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕРТАНЗ».....	37
2.1 Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Ертанз» на ринку електромонтажних послуг.....	37
2.2 Діагностика процесу стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз»..	43
2.3 Оцінка якості стратегічного управління персоналом на електромонтажному підприємстві.....	55
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕРТАНЗ» В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	71
3.1 Стратегічні заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.....	71
3.2 Оптимізація стратегії управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ертанз» в умовах ринку.....	79
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Сучасні ринкові умови господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби обумовлюють зміщення акцентів уваги на персонал підприємства, що стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства.

У сучасній економічній літературі значна увага приділяється управлінню персоналом. Це відображено в роботах Балабанової Л.В., Борисової О.А., Весніна В.Р., Волгіна В.В., Воробйової О.К., Гончарова В.М., Десслера Г., Єгоршина О.П., Журавльова П.В., Захарової О.В., Кібанова А.Я., Колот А.М., Крушельницької О.В., Кулапова М.М., Лукашевича В.В., Лутай Л.А., Мамед-Заде Г.А., Маслова Є.В., Мельничук Д.Г., Михайлової Л.І., Моргунова Є.Б., Родкіної Т.А., Садекова А.А., Сардак О.В., Сухарева С.А., Шубіна О.О. та інших вчених. Проте, проблеми використання стратегічного підходу до управління персоналом сучасними вченими вивчено недостатньо, існуючі підходи і методики не враховують специфіку українського менталітету, а розроблені стратегії управління персоналом часто мають безсистемний характер.

Актуальність проблеми, її теоретичне і практичне значення обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою дипломної роботи є розробка стратегічних заходів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві в умовах ринку.

Для досягнення мети сформульовано й вирішено такі завдання:

- розкрити сутність, етапи та основні елементи стратегічного управління персоналом;
- визначити поняття та види стратегії управління персоналом;
- дослідити взаємозв'язок та місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства;
- ефективність стратегії управління персоналом підприємства;
- здійснити аналіз конкурентних позицій ТОВ «Ертанз» на ринку електромонтажних послуг;
- провести діагностику процесу стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз»;
- оцінити якість стратегічного управління персоналом на електромонтажному підприємстві;
- розробити стратегічні заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві;
- здійснити оптимізацію стратегії управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ертанз» в умовах ринку.

Об'єктом дипломної роботи є система стратегічного управління персоналом підприємства.

Предметом роботи є ефективність стратегічного управління персоналом підприємства в умовах ринку.

Під час дослідження були використанні загальнонаукові методи аналізу і синтезу, порівняння та системного аналізу, що були використанні в теоретичних і практичних дослідженнях присвячених проблемам стратегічного управління персоналом; специфічні: економіко-статистичний, абстрактно-логічний метод, експериментальний, що використовувалися при вивченні явищ, процесів, фактів і виявленні тенденцій та закономірностей їх розвитку особливостей кадрової політики, системи стратегічного управління персоналом, аналізу існуючих підходів до оцінки якості персоналу і практики їх застосування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних і прикладних основ оптимізації та впровадження комплексної системи

стратегічного управління персоналом на підприємстві.

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробці стратегії і тактики механізму здійснення стратегічних заходів у роботі з персоналом на електромонтажному підприємстві. Розроблені стратегічні заходи управління персоналом дозволяють підвищити ефективність процесу стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» по трьох напрямках інформаційно-комунікаційної підтримки, реалізації процесу стратегічного управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом; спроектувати й впровадити нову кадрову політику, завдяки якій стане можливим сфокусувати всі процеси управління персоналом на рішенні завдання залучення й утримання молодих працівників, їхнього розвитку; провести автоматизацію відділу персоналу, що буде охоплювати всі рівні управління підприємством: операційний, тактичний і стратегічний, а у функціональному плані - кадровий облік, розрахунки з персоналом і систему управління трудовими ресурсами, що включає в себе модулі найму та підбору персоналу, оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу.

Апробація окремих результатів дипломної роботи була здійснена шляхом участі у Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Стратегічні перспективи розвитку промислових регіонів України в умовах економічної турбулентності» (м. Маріуполь).

Дипломна робота складається з вступу, 3-х розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 69 найменувань і 6 додатків (обсягом 11 сторінок). Текстова частина займає 99 сторінок машинописного тексту).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, етапи та основні елементи стратегічного управління персоналом

Значний внесок у дослідження окремих питань стосовно стратегічного управління персоналом доклали такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Ф. Хміль, Р. Яремчук, У. Лисак, Г. Щокін, А. Яновський, І. Комаров, А. Ісаєнко, В. Дятлов. Проте багато сучасних публікацій, присвячених управлінню персоналом, детально і правильно описують даний процес, його значення, але не враховують досвід його застосування на практиці, а також можливі негативні фактори і ризики, які притаманні даному інструментарію.

В. І. Маслов характеризує «стратегічний менеджмент персоналу як програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників. Автор пропонує не тільки визначення генерального курсу діяльності організації, а й підвищення мотивації в його реалізації.

«Стратегічне управління персоналом підприємства — це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі» [28, 155].

У зв'язку з цим розглянемо, що означає поняття «кадрова політика». Л. В. Балабанова, О. В. Сардак зазначають, що «кадрова політика підприємства — це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи» [7, 127].

О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук визначають кадрову політику як «сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування,

відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [33, с.38].

«Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

1) забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до його стратегії;

2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління;

3) здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом» [6].

«Стратегічне управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних і взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка) та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства.

Реалізація стратегічного управління персоналом здійснюється через розробку персонал - стратегії. Важливою складовою стратегічного управління персоналом є кадрова політика. Суттю кадрової політики підприємства є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства».

Процес стратегічного управління персоналом є безперервним та здійснюється з метою формування комплексу заходів і прийняття рішень, які відображають пріоритетність цілей, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків реалізації персонал-стратегії. При цьому потрібно враховувати організаційно-економічні, техніко-технологічні, правові, соціально-психологічні аспекти.

Аналіз економічної літератури дозволив виявити різні підходи щодо

кількості етапів стратегічного управління персоналом. Розглянемо два з них.

«Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1.1) складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування діяльності щодо управління персоналом;
- стратегічна організація діяльності щодо управління персоналом;
- стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом».



Рисунок 1.1 - Процес стратегічного управління персоналом підприємства [6]

«Стратегічне планування персоналу підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом» [6, с. 28].

«Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства» [10, с. 169].

Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними і функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Можливі стратегічні цілі щодо управління персоналом відповідно до конкурентної позиції підприємства наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Система стратегічних цілей щодо управління персоналом залежно від конкурентної позиції підприємства

Конкурентна позиція підприємства	Стратегічні цілі підприємства щодо управління персоналом
Домінуюча позиція	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації персоналу - Удосконалення системи розвитку персоналу - Удосконалення системи мотивації персоналу - Підтримка корпоративної культури підприємства
Міцна позиція	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення нового персоналу високої кваліфікації - Підвищення кваліфікації наявного персоналу - Удосконалення системи мотивації - Зміцнення корпоративної культури підприємства
Помітна позиція	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка ефективності роботи персоналу - Перепідготовка кадрів - Визначення потреб персоналу і розробка відповідних заходів щодо його стимулювання - Формалізація корпоративної культури з метою її розвитку
Слабка позиція	<ul style="list-style-type: none"> - Перегляд кадрової політики підприємства - Визначення необхідності у нових працівниках - Економічно обгрунтоване скорочення штатів - Реорганізація організаційної структури управління

Джерело: [22].

«При розробці стратегічних цілей щодо управління персоналом підприємству слід звернути увагу на те, якщо його конкурентна позиція дуже

слабка, то насамперед причини такого становища слід шукати в системі управління персоналом.

Після встановлення стратегічних цілей щодо управління персоналом слід приступати до розробки кадрової стратегії підприємства, яка, в свою чергу, має бути узгоджена зі стратегіями інших рівнів. Про це детальніше буде написано в наступних підрозділах роботи».

«Другим етапом процесу стратегічного управління персоналом підприємства є стратегічна організація діяльності щодо управління персоналом, ключовим моментом якої є здійснення стратегічних змін у системі управління персоналом.

Будь-які стратегічні зміни насамперед передбачають впровадження певних інновацій, однак не завжди персонал вміє адекватно сприймати зміни, що відбуваються на підприємстві.

Третім етапом процесу стратегічного управління персоналом є стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом, що носить безперервний циклічний характер і має здійснюватись на всіх етапах стратегічного управління персоналом.

Стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом насамперед передбачає проведення оцінювання ділових якостей персоналу підприємства» [29, с.300], складові якого подано в додатку А .

Схема процесу стратегічного управління персоналом за іншого підходу представлена на рисунку 1.2 [18, с. 73].

«Слід зазначити, що процес стратегічного управління персоналом є ітеративним, тобто етапи виконуються послідовно, але при цьому існують зворотні зв'язки і, відповідно, зворотний вплив один на одного. Через наявність зворотних зв'язків між етапами робота над кожним з них може повторюватися кілька разів.

Для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно підтримувати оптимальну якість інформаційно-комунікаційних аспектів стратегічного управління персоналом,

організаційної діяльності щодо стратегічного управління персоналом, мотивації та розвитку персоналу, а також розвитку корпоративної культури підприємства».

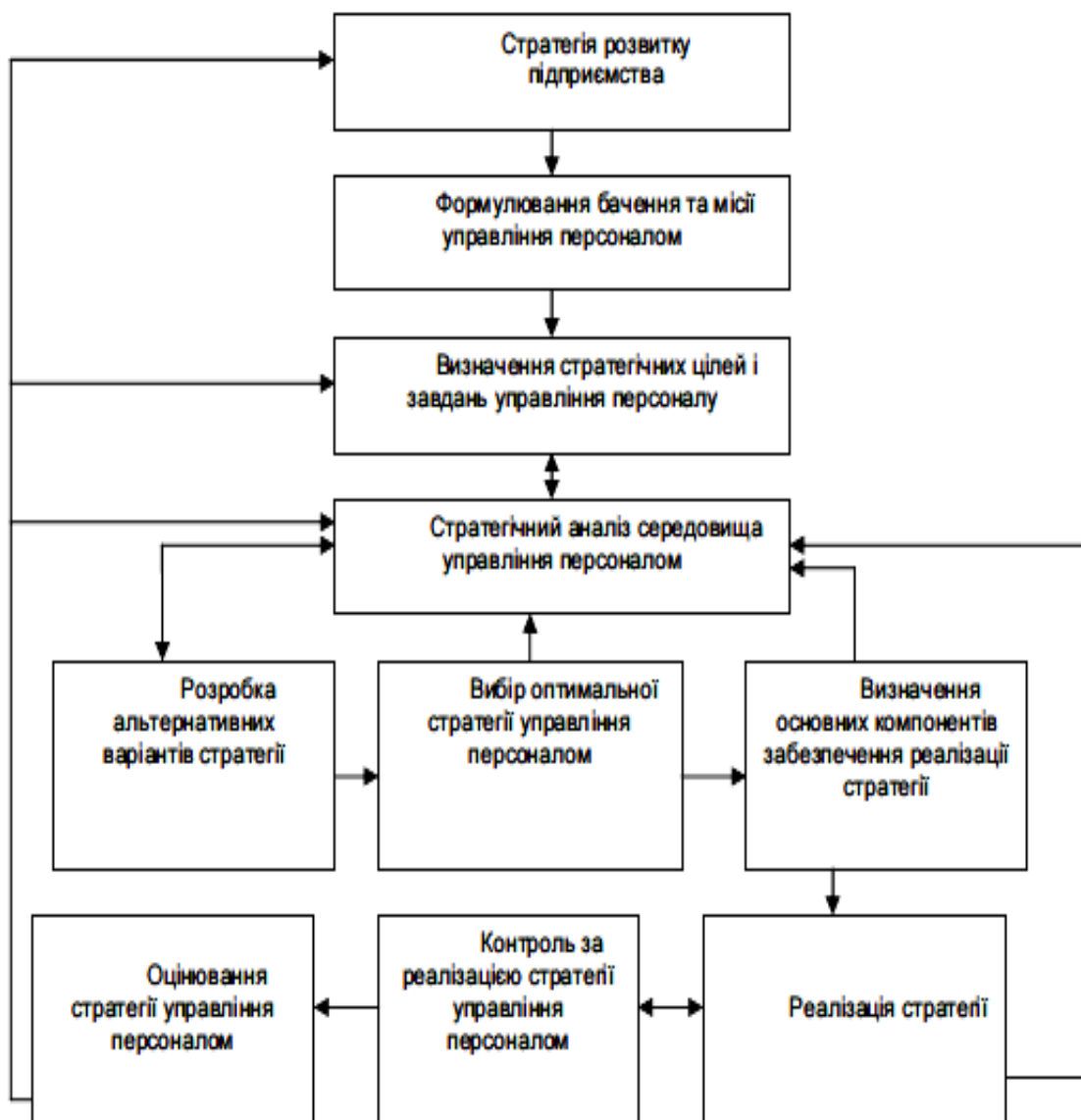


Рисунок 1.2 - Етапи процесу стратегічного управління персоналом підприємства [6]

«Систему забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства подано на рисунку 1.3.

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в таблиці 1.2.

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства –

від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства».

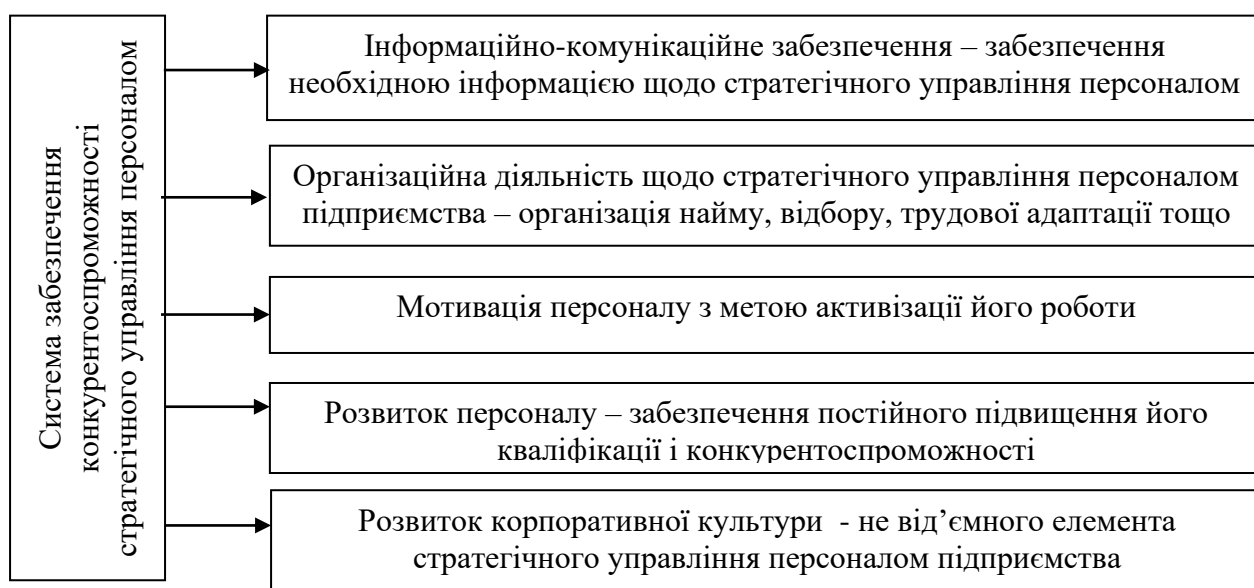


Рисунок 1.3 - Система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства [6]

Таблиця 1.2 - Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства [9]

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-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Джерело: [13].

«Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньо фірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства представлено на рисунку 1.4.

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства» [18, с. 134].

«Для формування ефективної стратегії підприємств до стратегічного управління персоналу пред'являються вимоги:

- формування можливостей реалізації стратегії підприємства, організаційного розвитку на основі створення людського потенціалу, вимірюємого компетенцією і поведінкою персоналу;
- забезпечення оцінки стану внутрішніх процесів і ресурсів для формування організаційної компетенції, здатності досягати встановлених результатів та здатності до інновацій;
- своєчасного визначення змін у зовнішньому середовищі та розробки стратегічних змін управління персоналом;
- удосконалення механізму впровадження стратегічних планів управління персоналом шляхом забезпечення реалізації ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінки досягнення цілей;
- забезпечення розвитку стратегічного кадрового потенціалу».

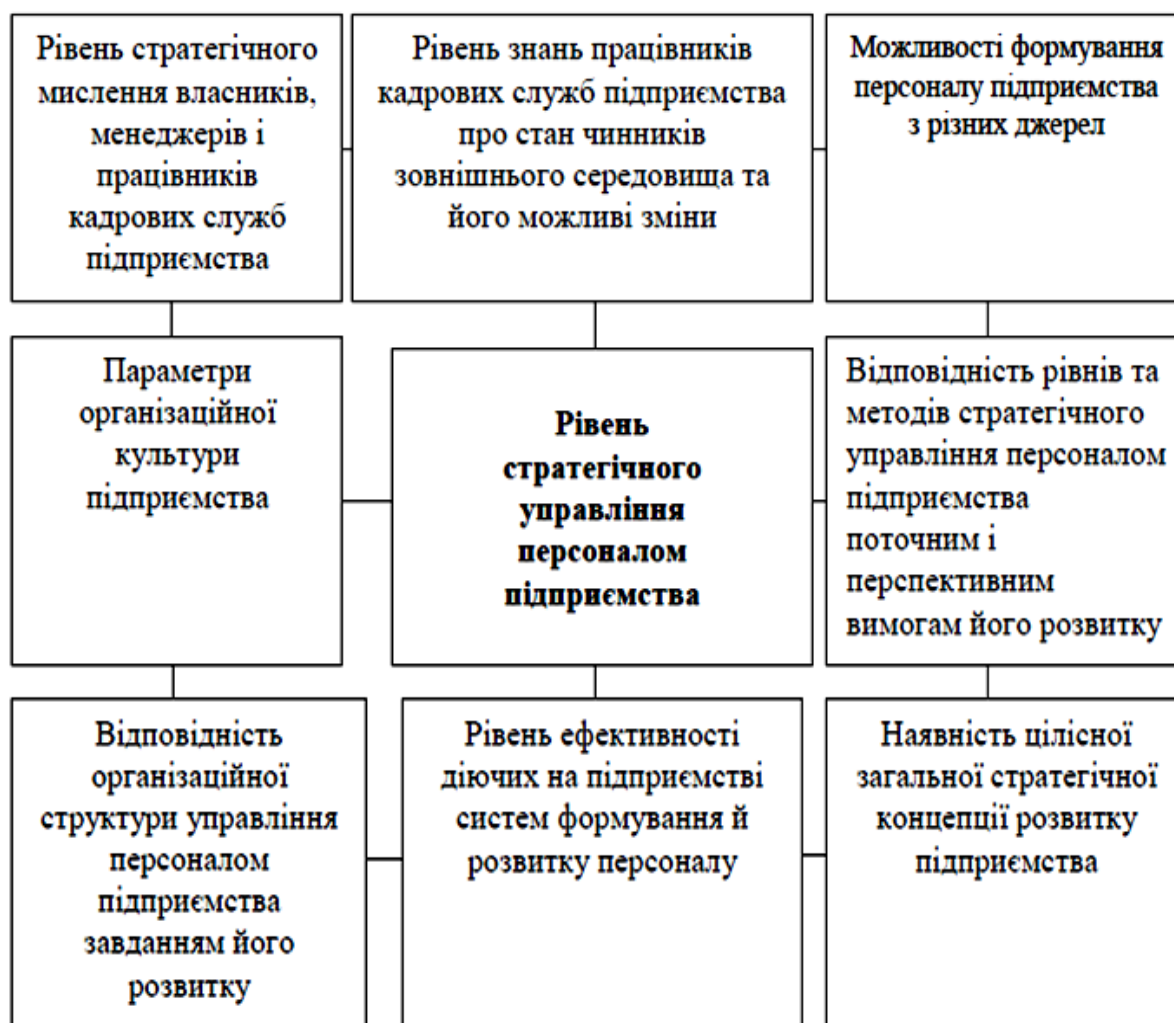


Рисунок 1.4 - Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства [20, с.15]

«До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці» [23, с.147]. Важливу роль при цьому має розроблена стратегія управління персоналом.

1.2 Поняття та види стратегії управління персоналом

«Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку» [9, с. 164].

Існують різні визначення поняття «стратегія управління персоналом» (СУП) [54].

Стратегію управління персоналом В.Г. Щербак визначає як «пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей» [65, с. 49].

У найбільш широкому розумінні «під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства» [3].

Одним із визначень, яке найбільш повно, на погляд автора, розкриває сутність даного поняття, є визначення А. Кібанова, який розглядає «стратегію управління персоналом як розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості» [60, с. 210].

«Основними рисами стратегії управління персоналом є:

- її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, що, як правило, потребує тривалого часу;

- зв'язок із стратегією організації в цілому. Цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;

- врахування численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх зміна викликає зміну або коригування стратегії організації та потребує своєчасних змін структури і чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стиля та методів управління» [41].

Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рисунку 1.5.

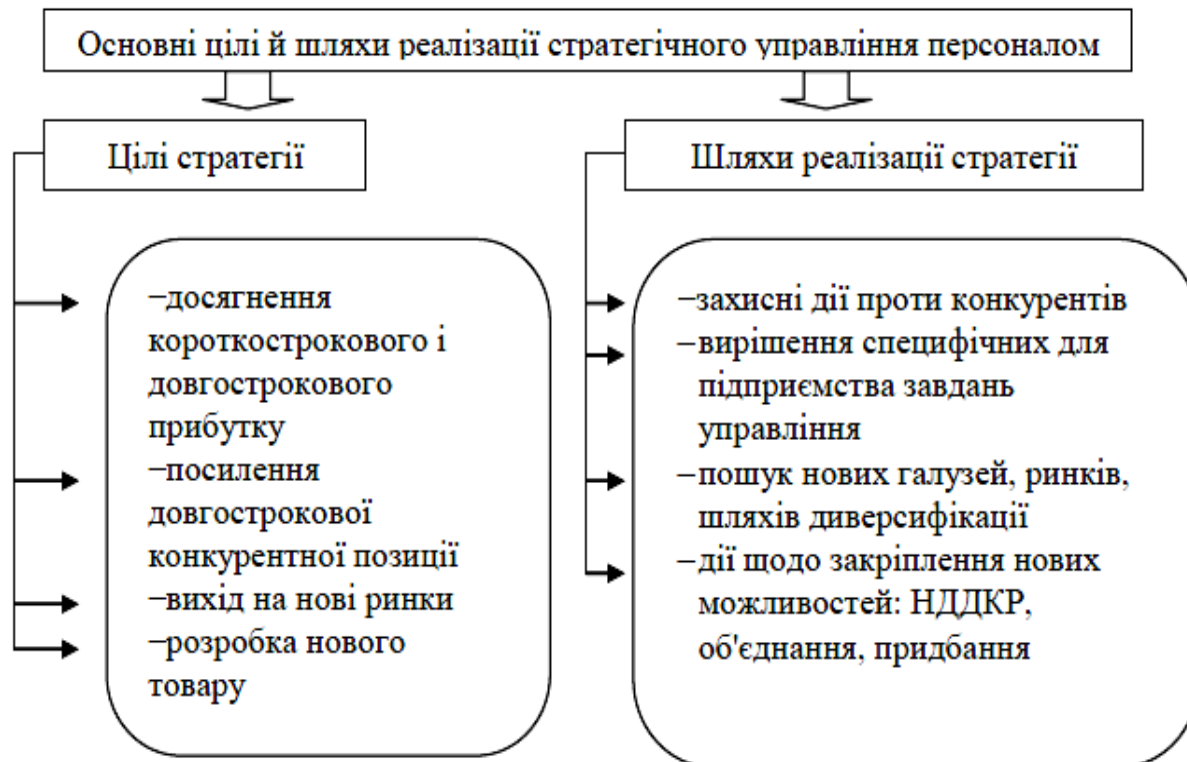


Рисунок 1.5 - Основні цілі й шляхи реалізації стратегії управління персоналом [62]

Вивчаючи та аналізуючи економічну літературу з даного питання автором зроблено висновок, що не існує єдиного підходу щодо класифікації стратегій управління персоналом. Розглянемо можливі варіанти стратегій.

Одну таку типологію стратегій запропонували американські дослідники Л. Дайєр і Дж. Холдер [26, с. 309]. «Вони виділяють три варіанти стратегій управління персоналом: стратегія інвестування; стратегія стимулювання; стратегія залучення.

Для стратегії інвестування типова чітка централізована система ухвалення рішень і ускладнена службова ієрархія.

Стратегія стимулювання акцентує увагу на максимальному внеску співробітників у виконувану роботу – від цього напряму залежить рівень оплати праці.

Важливими цілями останньої стратегії - стратегії залучення, є підвищення професійної компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою співробітників із високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій».

«Одним із важливих елементів стратегічного управління персоналом є процес навчання, підготовки, підвищення кваліфікації працівника. Так у США для підготовки керівних кадрів існує більше 1000 шкіл бізнесу, кращі з яких створені при університетах і великих корпораціях» [35, с. 74].

«До типових стратегій управління персоналом відносять:

1) стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);

2) стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.);

3) стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання

трудових відносин та ін.);

4) стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами)»).

За іншим джерелом до кадрових стратегій відносять:

1. Стратегії залучення персоналу;
2. Стратегії навчання і розвитку персоналу;
3. Стратегій скорочення персоналу.

Детальніше характеристика цих стратегій представлена в додатку Б.

Ще однією класифікаційною ознакою стратегій управління персоналом є вибір стратегії відповідно до корпоративної і конкурентної стратегії підприємства. Але для того щоб дати таку класифікацію необхідно розглянуто роль та місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства.

1.3 Взаємозв'язок та місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства

У цілому стратегія управління персоналом, на думку вітчизняних учених, є складовою частиною загальної стратегії організації та служить одним з інструментів реалізації її місії та поставлених цілей.

Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з врахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей. Формування стратегії управління персоналом може здійснюватись двома способами: «зверху – вниз» та «знизу – вверх».

При застосування стратегії «зверху – вниз» керівництво визначає загальну стратегію управління персоналом, на основі якої розробляються плани для кожного конкретного підрозділу. Схематично це зображено на рисунку 1.6.

При застосування стратегії «знизу – вверх» кожний підрозділ розробляє власну стратегію і плани заходів, які інтегруються в єдиний план підприємства.

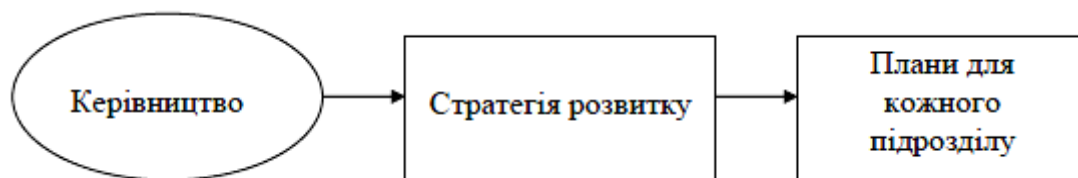


Рисунок 1.6 - Формування стратегії «зверху – вниз»

Схематично це зображено на рисунку 1.7.

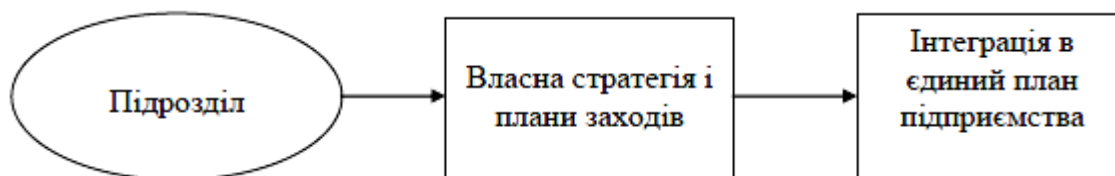


Рисунок 1.7 - Формування стратегії «знизу – вгору»

«Але поряд з цим, правильна побудова кадрової стратегії можлива тільки з врахуванням життєвого циклу підприємства і при визначенні пріоритетів в роботі з людьми на різних рівнях управління» [19, с. 30].

На рисунку 1.8 зображено місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства.



Рисунок 1.8 - Місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства [7]

Як бачимо, основними елементами стратегії є тактичні напрями роботи з персоналом. Це, насамперед, підбір і найм персоналу, розробка посадових інструкцій, атестація персоналу, розвиток і оцінка персоналу, управління підвищенням кваліфікації, оптимізація процесу перепідготовки персоналу, розробка системи мотивації персоналу.

Схема розробки стратегії управління персоналом представлена в додатку В. «Вибір кадрової стратегії безпосередньо обумовлюється корпоративною стратегією підприємства, тобто напрямом його розвитку (зростання, обмежене зростання, скорочення), і бізнес-стратегіями підприємства — насамперед конкурентною стратегією, яка визначає, якого рівня кваліфікації має бути персонал і які у нього конкурентні переваги» [50, 41, 53].

Можливі кадрові стратегії відповідно до корпоративної і конкурентної стратегії підприємства подано в таблиці 1.3.

Крім того, «сама стратегія управління персоналом та її складові визначаються залежно від обраної підприємством загальної стратегії (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості, ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія)» [50, 41, 53], та з «орієнтацією на досягнення певних конкурентних переваг (на основі якості, низьких витрат, інновацій, використання кращих співробітників)» [40].

Таблиця 1.3 - Відповідність корпоративній і конкурентній стратегії

Рівні стратегій підприємства персоналом	Види стратегій підприємства	Стратегічні цілі управління	Кадрові стратегії
1	2	3	4
Корпоративні стратегії	Стратегія зростання	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення персоналу високої кваліфікації - Удосконалення системи мотивації персоналу - Удосконалення системи розвитку персоналу - Підтримка морально-психологічного клімату в колективі
	Стратегія обмеженого зростання	Підтримка конкурентоспроможності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення кваліфікації персоналу - Переміщення персоналу - Удосконалення системи розвитку персоналу

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Корпоративні стратегії	Стратегія скорочення	Зменшення витрат на персонал	- Організація масових звільнень персоналу - Визначення вимог до персоналу - Ділове оцінювання персоналу
Конкурентні стратегії	Лідерство у витратах	Зменшення витрат на персонал	- Залучення персоналу широкого профілю - Підтримка морально-психологічного клімату в колективі
	Продуктове лідерство (стратегія диференціації)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	- Залучення спеціалізованого персоналу високої кваліфікації - Підвищення кваліфікації персоналу щодо конкретних товарів - Удосконалення системи розвитку персоналу
	Лідерство в ніші (стратегія фокусування)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу у сфері діяльності підприємства	- Залучення висококваліфікованого персоналу вузької спеціалізації - Удосконалення системи розвитку персоналу - Удосконалення системи мотивації персоналу

Джерело: [16].

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства [9]

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
1	2	3
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, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір 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.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
		Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника. Планування переміщень: в центрі – інтерес персоналу, його професійні якості
Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення 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 має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно орієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді	Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. 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 персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагороди: ґрунтуються на за слугах, старшинстві і внутрішньо-організаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері 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 лояльності підприємству	Підбір персоналу - не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги
Стратегія круговороту (циклічна) Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу	Працівники мають 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

«У сучасних умовах високої конкуренції вітчизняні підприємства повинні бути компетентними у сфері своєї діяльності, що дозволить забезпечити достатньо високий рівень їх конкурентоспроможності. Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності в стратегічній перспективі можливо за умови не стільки постійного вдосконалення, пошуку нового, використання новітніх технологій і методів організації виробництва й управління, скільки підготовки персоналу, що володіє унікальними знаннями і досвідом в даній сфері».

«У процесі розробки стратегії управління персоналом компетентної організації необхідно враховувати її ключові компетенції, тобто здібності, які формують відмінні риси організації, що важко піддаються копіюванню та задовольняють першочергові потреби споживачів і дають можливість виходу на різні ринки. Розробляючи стратегію розвитку, компетентна організація повинна спиратися не тільки на ті компетенції, які вже має, але й передбачати їх подальший розвиток або оволодіння новими компетенціями. Оскільки носіями ключових компетенцій є робітники організації, які акумулюють різноманітний (технологічний, організаційний, комунікативний тощо) досвід, то при розробці стратегії організація повинна бути націлена на розвиток ключових компетенцій, що передбачає, перш за все, систему розвитку персоналу, як носіїв ключових компетенцій» [57].

У зв'язку з цим викликає інтерес «погляд зарубіжних вчених, які виділяють три підходи до стратегії управління персоналом» [57]:

- універсальний підхід передбачає, що певні напрямки політики і практики кадрової служби (служби управління людськими ресурсами) неодмінно приводять до високої якості роботи незалежно від конкретної стратегії, і задача полягає в тому, щоб знайти ці напрямки;

- підхід випадковості, або відповідності полягає в тому, що в різних фірмах повинні бути різні політика і практика служби персоналу залежно від стратегії організації та її зовнішнього середовища – що відповідає розглянутому вище підходу вітчизняних учених до зв'язку стратегії управління персоналом і загальної стратегії підприємства;

- підхід, заснований на врахуванні ресурсів, передбачає, що жоден з вищеназваних підходів недостатній, що кожна організація та її працівники – це унікальне явище, і тому політика і практика служби персоналу, що приводить до високої якості роботи, повинні бути унікальними, розробленими тільки для даної фірми.

З погляду формування і функціонування компетентної організації при розробці стратегії управління персоналом слід використовувати третій підхід, в якому увагу зосереджено на досягненні стійкої конкурентної переваги за допомогою людського капіталу, а не на підстроюванні людських ресурсів під поточну стратегічну мету. У центрі уваги – не тільки поведінка персоналу (як у моделі відповідності), але й їх навички, знання, відносини і компетентність, які мають більш стійку дію на тривалість життя фірми, ніж поведінка персоналу у нинішній момент часу.

У даному випадку відношення між стратегією організації та стратегією управління персоналом розглядаються як модель цілісності або як модель двигуна [58]. Модель цілісності являє ситуацію, коли люди, які працюють в організації, розглядаються як ключ до досягнення конкурентної переваги, а не як засіб реалізації стратегії організації. Тобто без стратегії управління персоналом не може існувати жодна стратегія. Модель двигуна пропонує більш радикальну форму, за якою стратегія управління персоналом займає основну позицію. Такий підхід передбачає перехід від розуміння людських ресурсів як виконавців стратегії до розуміння їх як рушійної сили у розробці стратегії.

Таким чином, можна зробити висновок, що при формуванні стратегічного набору компетентної організації стратегія управління персоналом повинна відігравати визначаючу роль та бути інтегрованою із загальною стратегією та іншими стратегіями підприємства. Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями

ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву тощо;
- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

Розглянувши теоретичні основи стратегії управління персоналом доцільно визначити, що собою являє і яким чином оцінюється ефективність стратегії управління персоналом.

1.4 Ефективність стратегії управління персоналом підприємства

«Ефективність управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства» [49, с.249].

На ефективність стратегічного управління персоналом впливає низка факторів (зовнішніх і внутрішніх), стан яких необхідно систематично відстежувати і враховувати при реалізації процесу стратегічного управління персоналом підприємства (табл. 1.5).

Відзначимо, що «оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і непорозуміння усієї важливості такої оцінки. Основний натиск робиться на оцінку продуктивності», такий підхід Ми бачимо в Д.С. Синка [55, с.680], залишаючи осторонь «людський фактор».

«Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С.В., пропонують здійснювати в декілька етапів» [49]:

- оцінка досягнення цілей;
- оцінка компетенція;
- оцінка мотивації;
- вивчення статистики людських ресурсів;
- оцінка витрат.

Таблиця 1.5 - Фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління персоналом [49]

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Законодавча база щодо управління персоналом - Ситуація на ринку праці - Ситуація на ринку діяльності підприємства - Рівень інтенсивності конкуренції - Ефективність зовнішніх комунікацій підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективність стратегічного управління підприємством - Ефективність стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом - Якість інформаційного забезпечення - Ефективність комунікацій у системі стратегічного управління персоналом - Стиль управління - Конкурентоспроможність персоналу - Рівень розвиненості корпоративної культури підприємства - Оптимальність системи мотивації - Рівень використання системи розвитку персоналу - Морально-психологічний клімат у колективі - Опір стратегічним змінам - Схильність персоналу до інновацій

Інші автори вважають, що «основними критеріями ефективності використання персоналу, що необхідні для вироблення стратегії управління ним, для постановки та розв'язання питань їх раціоналізації, є :

1) часткові, локальні – найменші затрати живої праці на виробництво продукції, найменші затрати матеріальних фінансових ресурсів; найвища рентабельність виробництва; найменша собівартість продукції;

2) узагальнюючі – високі темпи продуктивності праці, високі темпи впровадження НТП, найвищі показники використання основних фондів;

3) якісні – найкращі умови праці персоналу, дотримання норм і нормативів з праці, випуск продукції вищої якості за оптимальної собівартості» [49].

В сучасній літературі панує в основному єдина точка зору про те, що «управління персоналом орієнтовано як на економічні, так і на соціальні цілі. Тому і оцінка ефективності кадрової стратегії має два аспекти: економічний і соціальний.

Для оцінки ефективності кадрової стратегії (її двох аспектів: економічного і соціального) розроблена система показників:

1. Показники економічної ефективності (табл.1.6)
2. Показники якості та складності праці (табл.1.7)
3. Показники соціальної ефективності (табл.1.8)»

Таблиця 1.6 - Показники економічної ефективності

Показник	Характеристики показника
1	2
Балансовий прибуток, грн.	Виручка від реалізації продукції з відрахуванням собівартості, відображується у бухгалтерському балансі. Основний показник, що відображує фінансові результати у грошовій формі.
Дохід, грн.	Виручка від реалізації продукції з відрахуванням матеріальних витрат і амортизації. Включає в себе фонд заробітної плати – витратну статтю собівартості.
Собівартість, грн.	Частина вартості, яка включає витрати на спожиті засоби виробництва і на оплату праці. Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зменшення яких дає прибуток.
Рівень рентабельності	Відношення прибутку до собівартості продукції.

1	2
Обсяги товарної продукції, грн..	Вартість виготовленої та реалізованої продукції за певний період.
Якість продукції (відсоток браку, чи рекламаций), %	Розраховується як відношення якісної продукції до загальних обсягів виробництва.
Витрати на управління підприємством, грн.	Відношення загальних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства. Характеризує ефективність праці тільки управлінського персоналу.

Джерело: [49].

Економічна ефективність кадрової стратегії означає досягнення цілей організації (наприклад, виробництва продукції) шляхом раціонального використання праці персоналу. Це завдання реалізується при найбільш оптимальному співвідношенні між результатами праці та витратами на персонал.

Високий рівень якості праці можна досягти тільки при оптимальному співвідношенні всіх показників наведених вище.

Соціальна ефективність кадрової стратегії (табл. 1.8) забезпечується при високому рівні задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників.

Таблиця 1.7 - Показники якості та складності праці

Показник	Характеристика показника
1	2
Продуктивність праці на 1 працівника грн./чол.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві. Показник дозволяє оцінити виробничий потенціал персоналу.
Частота виробничого травматизму, %	Відношення кількості випадків виробничого травматизму до загальної кількості персоналу. Показник характеризує стан охорони праці і техніки безпеки.
Витрати робочого часу на одного працюючого, чол./дні	Відношення загальних витрат часу через хвороби, простої, неявки до загальної кількості персоналу. Характеризує резерви ефективності у використанні праці персоналу.
Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, включається до собівартості продукції.
Середня зарплата на одного працюючого, грн./чол.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної кількості персоналу. Характеризує рівень оплати праці та динаміку змін по періодам часу.

1	2
Якість праці персоналу, бали чи %	Способи розрахунку: перший: відношення відносної ваги браку і рекламаций до загальної кількості персоналу; другий: на основі експертної оцінки якості за бальною системою.

Джерело: [49,59].

Таблиця 1.8 - Показники соціальної ефективності

Показник	Характеристика показника
1	2
Плинність персоналу, %	Відношення кількості звільнених працівників до загальної кількості працюючих. Показник характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом
Рівень трудової дисципліни, Порухення, чол.	Відношення кількості випадків порушень трудової та виконавчої дисципліни до загальної кількості персоналу. Може вимірюватись також на основі експертної оцінки рівня дисципліни по бальній шкалі
Співставлення робітників і службовців, частка,%	Відношення кількості виробничого персоналу (робочих) до кількості управлінського персоналу (службовців). Характеризує ефективність управління
Надійність роботи персоналу, частка чи бали.	Визначається ймовірною величиною можливих зривів у роботі підрозділів через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни. Вимірюється на основі експертних оцінок і збору статистичних даних про порушення
Коефіцієнт трудового внеску, частка.	Розраховується шляхом додавання до нормативної одиниці досягнень (знак+) чи недоліків (знак-) в роботі. Є комплексним показником, по якому оцінюють результати і якість праці персоналу.
Соціально – психологічний клімат в колективі, бали.	Оцінюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою фахівців. Дозволяє визначити лідерів, мотивацію, потреби, інтереси, ефективність використання різних методів управління

Джерело: [49,59].

Залежно від характеру розроблених заходів «об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу» [8]. Показники, за якими також можна оцінити стратегію управління персоналом, представлені в **додатку Д.**

«Окрім проблеми визначення показників ефективності стратегії управління персоналом, що реалізуються, було виявлено ще інші проблеми. Так, опитування керівників і працівників сучасних підприємств показало, що впровадження

стратегічного управління персоналом у практичну діяльність підприємств зіштовхується з низкою проблем (див. рис. 1.9)».



Рисунок 1.9 - Проблеми стратегічного управління персоналом підприємства, виявлені за результатами опитування [27, с. 161]

Таким чином, як свідчать результати опитування, подані на рисунку 1.9, основними проблемами є такі:

- недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління. У сучасних підприємствах відсутні менеджери з глибокою підготовкою у сфері стратегічного управління, а ті, які мають певні знання у цій сфері, не володіють достатніми навичками використання інструментів стратегічного менеджменту в практичній діяльності;

- опір стратегічним змінам й інноваціям. Персонал у більшості підприємств не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом. Це зумовлено насамперед тим, що люди хочуть якомога більшої стабільності, впевненості у

завтрашньому дні, а, як відомо, проведення будь-яких стратегічних змін та впровадження інновацій призводить до ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати;

- нестача фінансових ресурсів. На реалізацію стратегічних змін у сфері стратегічного управління персоналом підприємствам необхідні значні фінансові ресурси, оскільки стратегічний підхід вимагає докорінних перебудов у системі управління персоналом підприємства;

- недосконалість системи мотивації персоналу. Більшість сучасних підприємств використовують лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть стати активним поштовхом в активізації роботи персоналу. Недосконалість системи мотивації також обумовлюється нестачею фінансових та інших видів ресурсів підприємства;

- пониження ролі персоналу в підприємстві. При стратегічному підході персонал має розглядатись як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак, у більшості підприємств персоналу надається другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань;

- недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом. У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління персоналом, у результаті чого персонал багатьох підприємств не має гідної правової захищеності;

- недостатня гнучкість організаційних структур управління. Більшість сучасних підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління, які не спроможні швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає впровадження матричних та проектних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни в стратегічному кліматі;

- недосконалість стилю і методів управління персоналом. У багатьох підприємствах спостерігається авторитарний, бюрократичний стиль управління з

використанням переважно організаційно-розпорядничьких методів управління, що не дає можливості створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції стратегічного управління персоналом;

- недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом. Якісне інформаційне забезпечення є передумовою успіху підприємства в сфері стратегічного управління персоналом. Однак, на сьогодні лише незначна кількість підприємств володіє необхідним обсягом інформації, на основі якої можна приймати і реалізовувати адекватні управлінські рішення;

- нерозвиненість корпоративної культури підприємства. Наслідком авторитаризму або зайвого лібералізму в багатьох підприємствах є недостатній розвиток корпоративної культури, покликаним якої має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення відчуття причетності до справ підприємства у персоналу, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства.

Для зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом у підприємствах необхідно систематично здійснювати дослідження системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати у діяльність відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та засобів стратегічного управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння розвивати персонал, і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників. Розвиток підприємства може бути забезпечений лише

на основі стратегічного управління. Розроблення і впровадження стратегії управління повинно базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність.

СУП включає: розробку програми розвитку персоналу; прийняттям рішень, які розраховані на перспективу; комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і динаміки зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управляючих дій та інновацій.

Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом підприємства, особливо в стратегічній перспективі. В зв'язку з цим стратегічне управління персоналом підприємства може бути представлено як управління його кадровим потенціалом, що являє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо.

Розглянуті теоретичні основи стратегічного управління персоналом у її взаємозв'язку з загальною стратегією розвитку є підґрунтям для їх використання в проведенні подальшого аналізу на прикладі ТОВ «Ертанз».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕРТАНЗ»

2.1 Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Ертанз» на ринку електромонтажних послуг

Досліджуване підприємство – Товариство з обмеженою відповідальністю «Ертанз» (далі – ТОВ «Ертанз»), що було засноване у 2011 році. Розташоване за адресою м. Кривий Ріг, вул. Книжна 1/11.

Основними видами діяльності підприємства є:

- електромонтаж;
- виробництво низьковольтних комплектних пристроїв (НКУ);
- послуги з інжинірингу.

ТОВ «Ертанз» виконує повний комплекс електромонтажних робіт будь-якого ступеня складності:

- монтаж розподільчих пристроїв та трансформаторних підстанцій;
- монтаж мереж внутрішнього і зовнішнього електропостачання;
- прокладка кабельних і повітряних ліній електропередач;
- внутрішня розводка кабельних ліній та електроосвітлення;
- монтаж систем заземлення та зрівнювання потенціалів;
- монтаж систем кабельного електричного обігріву;
- монтаж систем автоматизації і КПП;
- монтаж дизель-генераторних установок тощо.

ТОВ «Ертанз» виробляє усі види НКУ, які наразі є затребуваними на ринку.

Основними напрямками надання інжинірингових послуг є:

- розробка конструкторської документації для виготовлення НКУ;
- розробка проектів електропостачання, освітлення, заземлення;
- розробка проектів автоматизації технологічних процесів;

- кабельний інжиніринг, внутрішня розводка кабельних ліній і проекти електроосвітлення;
- розробка кошторисної документації;
- розробка технічних завдань;
- розробка проектів виробництва робіт;
- технічний супровід при проведенні електромонтажних робіт (шеф-монтаж).

Основними критеріями виробництва продукції та виконання робіт (послуг) ТОВ «Ертанз» є:

- зручність у використанні;
- надійність;
- економічність;
- якість та естетика.

Структура ТОВ «Ертанз» представлена на рисунку 2.1.

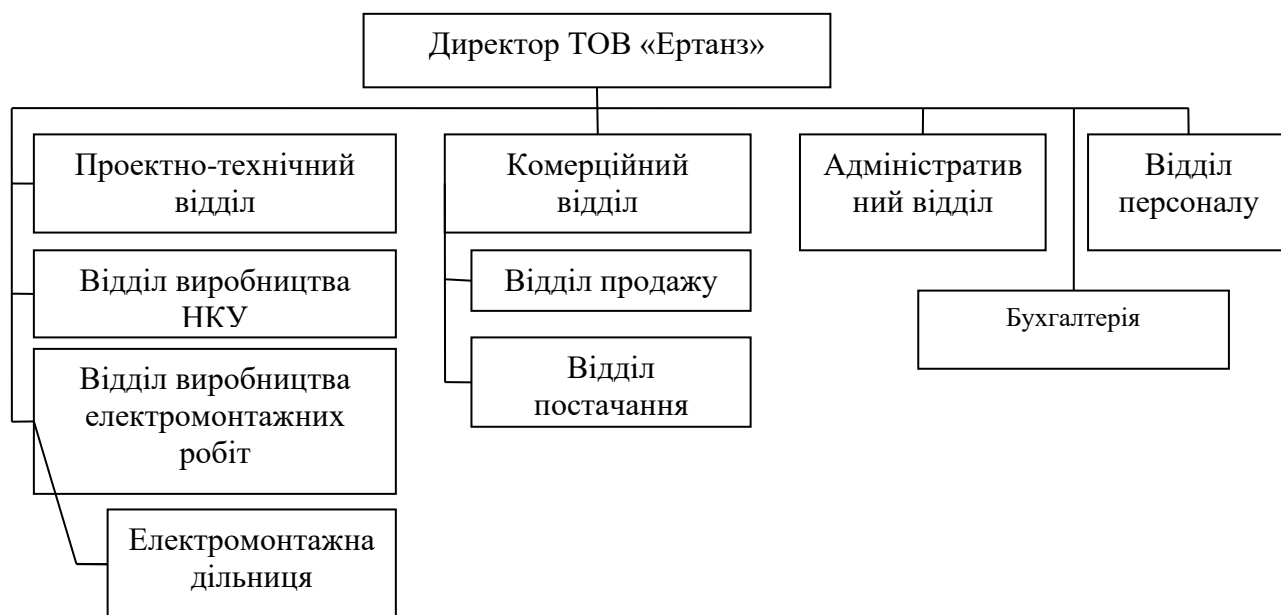


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Ертанз» [68]

Основними конкурентними перевагами на ринку ТОВ «Ертанз» є:

- Індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- Виконання усього комплексу електромонтажних робіт під ключ;
- Наявність власної акредитованої електротехнічної лабораторії, яка

дозволяє контролювати якість продукції, що випускається, на вході і на виході;

- Розширена гарантія на електромонтажні роботи та виготовлення НКУ;
- Необмежений доступ через хмарні сервіси до всієї технічної документації

в рамках замовлення;

- Можливість подовження гарантійного терміну;
- Безкоштовне сервісне обслуговування НКУ протягом року.

Для здійснення діагностики стану управління підприємством проведемо оцінку ефективності господарської діяльності ТОВ «Ертанз» за рядом показників.

Для того, щоб провести аналіз і дати оцінку узагальнюючим і специфічним показникам господарської діяльності ТОВ «Ертанз» розглянемо показники ефективності використання його ресурсного потенціалу за даними в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Ертанз» [68,69]

Показник	Значення по роках, тис. грн.			Відхилення			
				2016/2015		2017/2016	
	2015	2016	2017	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Узагальнюючі показники							
Ресурсовіддача	1,93	2,05	2,1	0,12	6,22	0,05	0,02
Рентабельність активів, %	7,77	4,08	5,04	-3,69	-	0,96	-
Інтегральний показник ефективності використання ресурсів	-	0,72	0,75	-	-	-	-
Специфічні показники							
Фондовіддача	1,93	2,05	2,1	0,12	6,22	0,05	0,02
Фондоємність	7,77	4,08	5,04	-3,69	-	0,96	-
Рентабельність основних фондів, %	-	0,72	0,75	-	-	-	-
Інтегральний показник ефективності використання основних фондів	1,93	2,05	2,1	0,12	6,22	0,05	0,02
Показники ефективності використання оборотних активів							
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,36	6,33	7,5	-0,03	-0,47	1,17	0,18

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Тривалість одного обороту оборотних активів	49,1	48,51	46,9	-0,59	-1,20	-1,61	-0,03
Рентабельність оборотних активів	0,2	0,09	0,2	-0,11		0,11	
Показники ефективності використання персоналу							
Продуктивність праці, тис.грн./чел	1204,79	1496,22	2462,11	291,43	24,19	965,89	0,65
Трудомісткість	1,67	1,44	1,73	-0,23	-13,77	0,29	0,20
Виручка від реалізації чиста на 1 грн фонду оплати праці	24,62	28,18	29,64	3,56	14,46	1,46	0,05
Прибуток від операційної діяльності на 1 грн фонду оплати праці	1,46	1,18	1,26	-0,28	-19,18	0,08	0,07

Розглядаючи показники ефективності використання ресурсного потенціалу можна зробити висновки, що ТОВ «Ертанз» має як позитивні, так і невеликі негативні зміни. Майже за всіма показниками прослідковується падіння ефективності функціонування підприємства у 2016р., що передусім було пов'язано зі змінами на ринку електромонтажних послуг, трудомісткістю виконуваних робіт, зростанням цін на комплектуючі тощо.

До переваг роботи підприємства в 2015-2017 роках, слід віднести щорічне зростання ресурсовіддачі на 12 і 5 пунктів, зменшення тривалості обороту активів (з 49,1 до 46,9), зростання продуктивності праці на 291,43 та 965,89 грн., відповідно в 2016р. та 2017р.

Економічна нестабільність та невизначеність впливає не лише на ТОВ «Ертанз», але й на основних конкурентів. Проаналізуємо привабливість галузі для підприємницької діяльності за допомогою даних таблиці 2.2.

Як бачимо, галузь в цілому є привабливою для діяльності, тому що сумарна оцінка тенденцій розвитку хоч і не велика, але позитивна.

Таблиця 2.2 - Оцінка привабливості галузі функціонування ТОВ «Ертанз»

Найменування фактора	Значення фактора для галузі	Оцінка привабливості (от 1 до 5)		Зважена оцінка привабливості		Тенденції розвитку галузі
		Поточне значення	Прогнозне значення	Поточна	Прогнозна	
1	2	3	4	5	6	7
Розмір галузі	0,2	3	4	0,45	0,6	0,15
Темп зростання	0,2	3	2	0,45	0,3	-0,15
Структура конкуренції	0,2	3	4	0,51	0,68	0,17
Галузева рентабельність	0,25	3	3	0,63	0,63	0
Чутливість до інфляції	0,15	1	2	0,17	0,34	0,17
Сумарна оцінка	1	16	18	2,66	3	0,34

Джерело: [68].

А тепер проаналізуємо діяльність досліджуваного підприємства у порівнянні із основними конкурентами. Одним з найбільш ефективних методів такого аналізу є побудова матриці конкурентоспроможності із подальшим розрахунком коефіцієнтів конкурентоспроможності кожного з підприємств (табл. 2.3). До підприємств конкурентів відносяться такі: ТОВ «Вітал», ТОВ «Ксімекс», ТОВ «Зв'язок ЕлектроМонтаж».

Таблиця 2.3 – Матриця конкурентоспроможності підприємств-конкурентів ТОВ «Ертанз» [68]

Фактори КСП	Параметрична експертна оцінка				Ранг	Інтегральний показник КСП підприємств			
	ТОВ «Ертанз»	ТОВ «Вітал»	ТОВ «Ксімекс»	ТОВ «Зв'язок ЕлектроМонтаж»		ТОВ «Ертанз»	ТОВ «Вітал»	ТОВ «Ксімекс»	ТОВ «Зв'язок ЕлектроМонтаж»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Положення на ринку	5	2	2	1	0,21	1,050	0,420	0,420	0,210
Якість продукції	5	5	3	4	0,24	1,200	1,200	0,720	0,960
Виробничий потенціал	4	4	3	2	0,25	1,000	1,000	0,750	0,500
Система підтримки покупців	4	2	3	1	0,1	0,400	0,200	0,300	0,100

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наявність та розвинутість додаткових послуг	3	5	2	3	0,2	0,600	1,000	0,400	0,600
Суммарна оцінка	21	18	13	11	1	4,250	3,820	2,590	2,370
Коефіцієнт КСП підприємств						1,000	0,899	0,609	0,558
Рейтинг	1	2	3	4					

Наведені дані підтверджують, що досліджуване підприємство посідає перше місце серед конкурентів, а тому є лідером серед них.

Аби визначити, наскільки ефективно працює ТОВ «Ертанз» на ринку проведемо сегментацію його ринку. Така сегментація проводилася на основі оцінки привабливості ринкового сегмента підприємства та оцінки здатності підприємства там ефективно функціонувати. За критеріями оцінки привабливості ринкового сегмента використано тенденції розвитку сегмента, його конкурентна привабливість, стабільність попиту на ньому, залежність попиту від ціни та ступінь реагування клієнтів на стимулювання продажу.

Результати оцінки привабливості ринкового сегменту досліджуваного підприємства подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка привабливості ринкового сегмента ТОВ «Ертанз» [68]

Критерії	Значущість критерію	Характеристика сегмента, бали			Підсумкова оцінка
		1	2	3	
Тенденції розвитку сегмента	2	Сегмент розвивається	Сегмент збільшується	Сегмент зменшується	6
Конкурентна привабливість сегмента	2	Значна привабливість сегмента для конкурентів	Помірна привабливість сегмента для конкурентів	Слабка привабливість сегмента для конкурентів	2
Стабільність попиту	1	Попит дуже змінюється	Незначно змінюється	Відносно сталий	2
Еластичність попиту	1	Велика	Незначна	Відсутня	3
Ступінь реакції на стимулювання продажів	2	Швидка	Незначна	Відсутня	4
Разом	9				17

Розрахунки показали, що потенційна привабливість ринкового сегмента невисока. Проведений аналізу ринкового статусу і конкурентної позиції показав, що існуюче положення досліджуваного підприємства є непоганим. Воно вказує на можливості подальшого нарощування обсягів реалізації своєї продукції.

Дослідження ефективності діяльності ТОВ «Ертанз» дозволило виявити узагальненому вигляді наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Внутрішні сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Ертанз»

Внутрішні сильні сторони (переваги)	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
Вигідна нова галузь діяльності	Не дуже ефективна рекламна діяльність
Стабільність договірних відносин з контрагентами	Неефективна маркетингова діяльність
Великий досвід працівників	Недостатня увага до іміджу підприємства
Гнучка цінова політика	Не досить ефективна мотиваційна політика

Джерело: [68,69].

Проведений аналіз дозволяє визначити, досліджування підприємства має значно більше переваг, ніж недоліків. Аби зменшити недоліки підприємству слід приділяти більше уваги вивчення ринку і підвищенню ефективності маркетингових досліджень шляхом створення спеціальної системи стимулювання маркетологів.

Дослідження сильних і слабких факторів впливу зовнішнього середовища дозволили скласти перелік зовнішніх можливостей і загроз для ТОВ «Ертанз» (табл. 2.6). Їх аналіз показав, що підприємство має більше загроз ніж можливостей і тому йому необхідно розробити політику своєї діяльності враховуючи виявлені можливості та загрози. Головним завданням є перетворення загроз в можливості.

Таким чином, провівши діагностику стану управління ТОВ «Ертанз» можемо зробити висновок, що підприємство займає досить міцне положення на ринку, посідає лідируючі позиції, однак є низка загроз для подальшого ефективного розвитку. Одним з інструментів підтримання високого конкурентного статусу підприємства на ринку є розвиток його інтелектуально-кадрового потенціалу.

Таблиця 2.6 – Зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Ертанз»

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Збільшення обсягів продажу за рахунок маркетингових досліджень	Постійні зміни в законодавстві України
Врахування цінностей клієнтів	Високий рівень політичної й економічної нестабільності
Зв'язки з новими постачальниками	Високі темпи інфляції
Приступність інформації про діяльність конкурентів	Скорочення платоспроможного попиту.
Розвиток економіки країни	Виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами
-	Високий рівень безробіття в країні
-	Гальмування економічних реформ.

Джерело: [67].

2.2 Діагностика процесу стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз»

«Формування стратегії управління персоналом ТОВ «Ертанз» базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії його бажаного стану, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом ТОВ «Ертанз» [45, с. 27; 46].

На сьогоднішній момент для ТОВ «Ертанз» прийнятні наступні стратегії:

- концентрованого зростання – посилення позицій на ринку (збільшення асортименту продукції, робіт та послуг), стратегії розвитку ринку, стратегія розвитку послуг;

- серед стратегій інтегрованого зростання підприємство використовує стратегію вертикальної інтеграції, що йде вперед (збільшення контролю) та стратегію горизонтальної диверсифікації (служба по роботі з ринком новотехнологічних продуктів і появи новинок (щоб бути першими);

- стратегії скорочення витрат, передусім закриття неперспективних послуг і продукції, відстеження перспективних і неперспективних проектів, і скорочення

витрат в період кризи в країні).

Першим етапом стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» та таким, що обумовлює зміст загальної стратегії та стратегії управління персоналом, є обґрунтування стратегічної кадрової цілі, урахуванням різноспрямованого впливу персоналу на фінансові результати роботи підприємства.

Стратегічне управління персоналом ТОВ «Ертанз» є продовженням стратегічного управління підприємством і має на меті забезпечення ефективної праці і якісного трудового життя працівників не тільки на даний момент часу, але і в перспективі.

Головний девіз ТОВ «Ертанз» - це висловлювання Тома Форда «Вы можете забрать мои заводы, сжечь мои здания, но оставьте мне моих людей. И Вы не успеете оглянуться, как я снова буду впереди Вас» [67].

«Стратегічне управління персоналом ТОВ «Ертанз» дозволяє вирішувати наступні завдання [13]:

- 1) забезпечення підприємства необхідним кадровим потенціалом у відповідності до його стратегії;
- 2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, щоб внутрішньо-організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети створювали умови для відтворення та реалізації кадрового потенціалу;
- 3) вирішення проблем, які пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі відділом персоналом за рахунок установок стратегічного управління та кінцевих продуктів його діяльності. Методи стратегічного управління дозволяють розвивати та підтримувати гнучкість оргструктури;
- 4) формування можливостей усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом. Використання принципів стратегічного управління в управлінні персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру у відділі управління персоналом та делегування частини оперативно-тактичних повноважень у ведення функціональних та виробничих підрозділів

підприємства».

Стратегічне управління ТОВ «Ертанз» – це управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення, що дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [13,14]. Отже, однією з важливих характеристик стратегічного управління ТОВ «Ертанз» є орієнтація на перспективу та врахування людського потенціалу.

«Відносини між стратегічним управлінням на підприємстві та управлінням персоналом трансформуються у сферу стратегічного управління персоналом. стратегічне управління персоналом тлумачить як діяльність, що пов'язана з постановкою цілей і завдань управління людськими ресурсами, підтримкою погодженості людських ресурсів з іншими їх різновидами, що забезпечує досягнення цілей, відповідає їх внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливими до зовнішніх вимог» [13,14]

Виходячи з цього, стратегічне управління персоналом ТОВ «Ертанз» здійснюється у контексті формування й використання стратегій, розроблених для ефективного забезпечення підприємства персоналом (оперативне і тактичне управління), представлених на рисунку 2.2.

Основними перевагами використання стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» є: концентрація ресурсів на реалізації ефективного напрямку діяльності підприємства, швидка реакція персоналу на кризові ситуації, оцінка стратегічних альтернатив та своєчасний перерозподіл ресурсів, створення сприятливого середовища для формування, використання і розвитку персоналу на підприємстві. Проте, стратегічний підхід має й недоліки: відсутність чіткої та достовірної картини майбутнього, значні витрати часу та ресурсів тощо.

В основі функціонування системи стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» лежить Кадрова стратегія управління персоналом підприємства. Вона являє собою систему довгострокових цілей управління персоналом, які

визначаються загальними завданнями його розвитку та ідеологією, а також вибір найбільш ефективних способів їх досягнення.



Рисунок 2.2 - Порівняння оперативного, тактичного та стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» [11]

Реалізація стратегії управління персоналом здійснюється на основі розробки стратегічного плану управління персоналом підприємства, який включає формулювання конкретних завдань і обґрунтування відповідних заходів щодо їх виконання; визначення терміну їх проведення та відповідальних виконавців; планування необхідного обсягу ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних).

Стратегічне управління персоналом, як і інші види управління, здійснюється за допомогою реалізації таких загальних функцій, як планування, прогнозування, організації, координації, регулювання, мотивації, контролю й аналізу. При цьому реалізація функцій прогнозування та планування домінує на початковому етапі стратегічного управління ТОВ «Ертанз» – етапі розробки стратегії, коли в ході вивчення умов середовища функціонування підприємства, виявляються тенденції їхніх можливих змін протягом розглянутого періоду, і на цій основі формуються стратегічні плани. Інші функції управління (організація, координація, регулювання, мотивація, контроль, аналіз) повною мірою

реалізуються в ході виконання стратегії як завершального етапу процесу стратегічного управління ТОВ «Ертанз». Зазначимо, що в сучасних умовах актуальним для підприємства є використання відповідних мотиваційних механізмів, які передбачають не тільки професійне навчання з метою підвищення компетенцій та кваліфікаційного рівня працівників, але й забезпечення персоналу підприємства умов гідної праці, заходи з охорони здоров'я та профілактики захворюваності, стимулювання працівників до кар'єрного зростання, надання можливості повноцінного відпочинку.

«Важливими стратегічними заходами в контексті управління персоналом на підприємстві є: інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом, налагодження комунікацій у системі стратегічного управління персоналом, стратегічне планування діяльності у сфері управління персоналом, розробка стратегічних цілей у сфері управління персоналом, розробка і реалізація кадрових стратегій, оптимізація методів управління персоналом, забезпечення стратегічного розвитку персоналу, оптимізація системи мотивації персоналу, забезпечення високого якісного рівня персоналу, розвиток корпоративної культури підприємства, стратегічний контроль діяльності у сфері управління персоналом» [11].

Процес формування і реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Ертанз» включає: аналіз та планування персоналу, поточну кадрову роботу, керівництво персоналом, заходи щодо його оцінки та розвитку, підвищення кваліфікації працівників, вирішення соціальних проблем, винагороду і мотивацію, організацію трудових відносин на підприємстві та ін.

Для здійснення повної діагностики процесу стратегічного управління ТОВ «Ертанз» виявимо сильні і слабкі сторони товариства в області персоналу, а також погрози і можливості, що визначають умови його успішного існування. Тому в рамках стратегічного управління персоналом при аналізі внутрішнього середовища ТОВ «Ертанз» важливо виявити, які сильні і слабкі сторони має система управління персоналом.

Були обрані основні чинники, які можна віднести до сильних і слабких

сторін підприємства, а також до можливостей і загроз зовнішнього середовища (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Загальна матриця SWOT - аналізу в рамках стратегічного управління персоналом

	Фактори	
	Позитивні	Негативні
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена система профорієнтації і взаємодія з профільними учбовими закладами. 2. Високий рівень компетентності керівників. 3. Високий рівень кваліфікації фахівців. 4. Високий рівень залученості персоналу. 5. Розвинена мотивація персоналу до трудової діяльності. 6. Наявність системи соціального захисту. 7. Висока конкурентоспроможність рівня оплати праці в порівнянні з іншими працедавцями регіону. 8. Можливості кар'єрного зростання для працівників. 9. Наявність трудових династій, спадкоємність поколінь. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня глибина стратегічного планування в області персоналу. 2. недостатність рівня розвитку управлінських компетенцій і глибини володіння проблемами управління персоналу у керівників середньої ланки. 3. недостатне фінансування заходів по управлінню персоналом (підвищення кваліфікації, окрім обов'язкового). 4. Наявність вакансій. 5. Високий середній вік керівників. 6. Часовий розрив між виведенням із експлуатації діючих виробництв і введенням нових. 7. Недостатньо розвинені програми кадрового резерву.
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність великої кількості учбових організацій різного рівня, що готують фахівців загальногалузевих професій. 2. Сприятливий імідж організації в регіоні. 3. Наявність галузевих інститутів підвищення кваліфікації. 4. Будівництво кластера, яке дозволить створити для міста високотехнологічні робочі місця. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неприятлива ситуація в області соціальної захищеності населення. 2. Неприятливі демографічні зміни (зменшення кількості випускників установ середньої і професійної освіти, відтік молоді, старіння і спад населення). 3. Сильна кадрова політика конкурентів. 4. Відсутність в регіоні учбових організацій, що готують фахівців з профільних для підприємства спеціальностей.

Джерело: [68,69].

Далі був проведений аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз в області персоналу ТОВ «Ертанз» і побудована перехресна матриця (табл.2.8). З урахуванням несприятливих ситуацій в області соціальної захищеності населення і демографічної ситуації, необхідно проводити глибоке стратегічне планування персоналу, повністю інтегроване у бізнес-планування, за умови збільшення фінансування усіх напрямів управління персоналом, що дозволить здійснювати гнучкішу кадрову політику.

Враховуючи наявність сильних конкурентів працедавців, необхідно зберегти персонал, що вивільняється при виведенні діючих виробництв до введення нових, шляхом перенавчання і працевлаштування на наявних робітниках місцях підприємства. Сприятливий імідж підприємства і перспективи подальшого розвитку допоможуть утримати персонал на період виведення із експлуатації і пуску нових виробництв.

Для залучення фахівців – випускників ВНЗ інших регіонів потрібний розвиток програм залучення і утримання молоді. Враховуючи наявність інших підприємств в місті з сильною кадровою політикою і виявленою слабкою стороною в частині програм кадрового резерву і високим середнім віком керівників, необхідно переглянути наявну програму роботи з кадровим резервом на підприємстві.

На сьогодні, одним з основних способів встановлення відносних вагомостей факторів є експертне оцінювання: метод парних порівнянь і метод ранжування (ранговий аналіз). Всі данні по кожному етапу заносилися в таблиці Excel і з використанням даної програми виконувались розрахунки. Результати оцінок експертів представлені в таблицях 2.9 – 2.12.

Для об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін, загроз і можливостей діяльності організації були притягнені чотири експерти (співробітники ТОВ «Ертанз»), які оцінювали діяльність організації за встановленими критеріями. Кожен член експертної комісії ставив оцінку по десяти бальній шкалі, потім питома вага і виводився коефіцієнт конкретного критерію оцінки.

Експерти оцінили високий рівень компетентності керівників і наявність системи соціального захисту працівників підприємства. Окрім цього низька оцінка дана за критерієм залученість персоналу в результати господарської діяльності організації і наявність трудових династій.

Низька оцінка дана експертами за критерієм можливість кар'єрного зростання персоналу і слабка мотивація персоналу до трудової діяльності.

У таблиці 2.10 представлені експертні оцінки слабких сторін діяльності організації по формуванню кадрової політики.

Таблиця 2.9 – Експертна оцінка сильних сторін діяльності ТОВ «Ертанз» в області управління персоналом

Сильні сторони (S)		№ експерта								Коефіцієнт
		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		
		оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	
ПІБ експерта										
1	Розвинена система профорієнтації	8	0,11	6	0,4	8	0,05	6	0,1	1,070
2	Високий рівень компетентності керівників	10	0,12	7	0,3	8	0,05	7	0,12	1,135
3	Високий рівень кваліфікації фахівців	10	0,11	6	0,1	7	0,1	6	0,12	0,780
4	Високий рівень залученості персоналу	8	0,11	7	0	7	0,025	6	0,12	0,443
5	Розвинена мотивація персоналу до трудової діяльності	8	0,11	8	0	7	0,2	6	0,12	0,750
6	Наявність системи соціального захисту	8	0,11	8	0,2	6	0,2	7	0,12	1,130
7	Високий рівень оплати праці	8	0,11	9	0	8	0,25	8	0,12	0,960
8	Можливості кар'єрного зростання для працівників	8	0,11	6	0	9	0,1	7	0,1	0,620
9	Наявність трудових династій, спадкоємність	8	0,11	7	0	5	0,025	6	0,08	0,371

Таблиця 2.10 – Експертна оцінка слабких сторін діяльності ТОВ «Ертанз» в області управління персоналом

Слабкі сторони (W)		№ експерта								Коефіцієнт
		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		
		оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	
ПІБ експерта										
1	Недостатня глибина стратегічного планування в області персоналу	3	0,2	2	0,1	9	0,2	5	0,15	0,838
2	Недостатність рівня розвитку управлінських компетенцій і глибини володіння проблемами управління персоналу у керівників середньої ланки	3	0,2	3	0,1	8	0,3	8	0,15	1,125
3	Недостатнє фінансування заходів по управлінню персоналом (підвищення кваліфікації, окрім обов'язкового)	1	0,1	5	0,3	8	0,1	7	0,25	1,038
4	Наявність вакансій	1	0,1	2	0,0	7	0,05	2	0,0	0,113
5	Високий середній вік керівників	1	0,1	5	0,1	6	0,05	7	0,2	0,572
6	Недостатньо розвинені програми кадрового резерву	1	0,1	2	0,0	9	0,1	5	0,05	0,313

Джерело: [67].

Таблиця 2.11 – Експертна оцінка загроз діяльності ТОВ «Ертанз» в області управління персоналом

Загрози (Т)		№ експерта								Коефіцієнт
		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		
		оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	
ПІБ експерта										
1	Несприятлива ситуація в області соціальної захищеності населення	1	0,05	2	0,0	5	0,05	3	0,1	0,150
2	Несприятливі демографічні зміни (зменшення кількості випускників установ середньої і професійної освіти, відтік молоді, старіння і спад населення)	8	0,25	4	0,3	7	0,25	6	0,3	1,687
3	Сильна кадрова політика конкурентів	5	0,15	4	0,0	8	0,10	8	0,1	0,588
4	Наявність інших градоутворювальних підприємств	5	0,15	4	0,1	6	0,15	7	0,1	0,687
5	Відсутність в регіоні учбових організацій, що готують фахівців з профільних для підприємства спеціальностей	5	0,15	7	0,4	8	0,20	8	0,3	1,887

Джерело: [67].

Таблиця 2.12 – Експертна оцінка можливостей діяльності ТОВ «Ертанз» в області управління персоналом

Можливості (О)		№ експерта								Коефіцієнт
		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		
		оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	оцінка	вагомість	
ПІБ експерта										
1	Наявність великої кількості учбових організацій різного рівня, що готують фахівців загальногалузевих професій	8	0,25	2	0,1	7	0,3	6	0,3	1,525
2	Сприятливий імідж організації в регіоні	8	0,25	8	0,5	9	0,5	8	0,3	3,225
3	Наявність галузевих інститутів підвищення кваліфікації	8	0,25	6	0,2	8	0,15	6	0,2	1,400
4	Будівництво кластера, яке дозволить створити для міста високотехнологічні робочі місця	8	0,25	5	0,2	6	0,05	5	0,2	1,075

Оцінка слабких сторін діяльності організації з питань кадрової політики свідчить про недостатність рівня розвитку управлінських компетенцій і глибини володіння проблемами управління персоналом у керівників середньої ланки. Також слід зазначити недостатнє фінансування заходів по управлінню персоналом. До недоліків експертами віднесений високий середній вік керівників. Складні умови роботи і невисокий рівень заробітної плати приводить до високої плинності кадрів і наявності вакансій.

У таблиці 2.11 дана експертна оцінка загроз діяльності організації в області управління персоналом.

Найвищу оцінку отримав критерій «Омеженість в регіоні учбових організацій, що готують фахівців з профільних для підприємства спеціальностей» і «несприятливі демографічні зміни (зменшення кількості випускників, відтік молоді, старіння і спад населення)».

У таблиці 2.12 дана експертна оцінка можливостей організації по формуванню кадрової політики.

Найвищу оцінку отримав критерій сприятливого іміджу ТОВ «Ертанз» в регіоні і наявність учбових закладів підвищення кваліфікації фахівців цієї галузі.

Представимо результати у вигляді матриці (рис. 2.3).

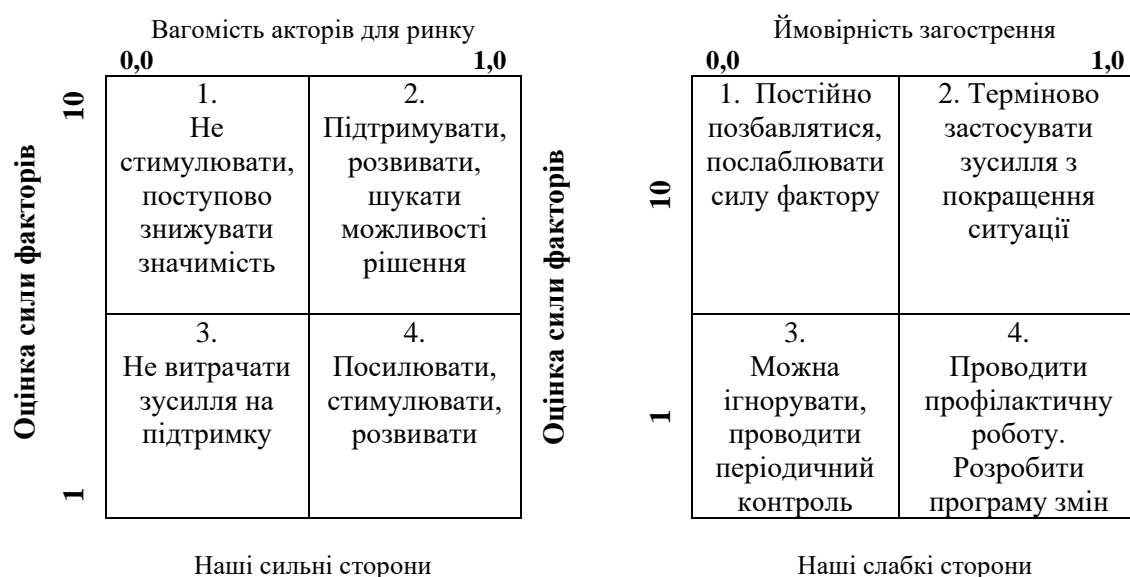


Рисунок 2.3 – Матриці оцінки сильних і слабких сторін ТОВ «Ертанз»

Потім експертам пропонувалося оцінити здатність сильних сторін сприяти реалізації можливостей і протистояти загрозам і здатність слабких сторін ослабити дію можливостей і посилити загрози. Для цього була запропонована шкала (табл. Е.1) взаємозв'язку сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами.

Разом з вивченням різних аспектів внутрішнього середовища організації дуже велике значення має також аналіз організаційної культури. Вона пронизує будь-яку організацію наскрізь, проявляючись в тому, як здійснюють свою роботу співробітники організації, як вони відносяться один до одного і до організації в цілому. Організаційна культура може сприяти тому, що організація виступає сильною, стійко виживаючою в конкурентній боротьбі структурою. Якщо співробітники добре обізнані про історію організації, серйозно і з повагою відносяться до правил, ритуалів і організаційних символів, то можна припустити з високою мірою відповідності дійсності, що організація має сильну організаційну культуру.

Результати, отримані після оцінки взаємозв'язку сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами представлені в таблиці Е.2. Потім були підраховані підсумкові коефіцієнти по усіх чинниках з урахуванням усіх оцінок і складена підсумкова матриця SWOT - аналізу (табл. Е.3).

На підставі виконаних розрахунків можна зробити наступні висновки:

1. Найбільш сильними сторонами підприємства, які допомагають йому скористатися наявними можливостями, являються: розвинена система профорієнтації (31,51), високий рівень компетенції керівників (19,95) і високий рівень кваліфікації фахівців (17,422).

2. Найбільш сильними сторонами підприємства, які допомагають захиститися від загроз, являються: розвинена система профорієнтації (68,57), наявність системи соціального захисту працівників (76,57), висока конкурентоспроможність рівня оплати праці (52,96) і розвинена мотивація персоналу до трудової діяльності (47,76).

3. Найбільш важливими можливостями, що надаються зовнішнім

середовищем, якими можна скористатися за допомогою сильних сторін являються: сприятливий імідж організації в регіоні (54,35) і наявність галузевих інститутів підвищення кваліфікації (25,49). Проте вони є і найвразливішими із-за існуючих слабких сторін (- 34,52; - 19,85).

4. Найслабкішими сторонами є недостатня глибина стратегічного планування (- 17,37) і наявність тимчасового розриву між виведенням із експлуатації тих, що діють і введенням нових товарів і послуг (- 31,96).

Сильні сторони в найменшій мірі захищають від загрози можливої несприятливої ситуації в області соціальної захищеності населення(1,64).

В цілях подолання можливих проблем викликаних неможливістю протистояти несприятливими чинникам зовнішнього середовища, пропонується розробити заходи по вдосконаленню кадрової політики і стратегії управління персоналом ТОВ «Ертанз».

Таким чином, формування стратегії управління персоналом ТОВ «Ертанз» відображає процес створення програмно-цільового плану реалізації кадрової політики підприємства, яка повинна бути направлена на забезпечення оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами трудового законодавства, стану процесів комплектування, збереження та розвитку персоналу. Інструментарієм реалізації стратегії управління персоналом є: кадрове планування, поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його оцінки та розвитку, підвищення кваліфікації працівників, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація та ін.

2.3 Оцінка якості стратегічного управління персоналом на електромонтажному підприємстві

Здійснення комплексної оцінки якості стратегічного управління персоналом на ТОВ «Ертанз» дозволяє виокремити загальні показники результативності якості управління персоналом, до складу яких слід віднести стабільність

персоналу, продуктивність праці й економічну результативність персоналу. «Стабільність персоналу є узагальнюючим показником якості управління персоналом. На рівень цього показника безпосередньо впливає плинність персоналу, динаміка руху персоналу, пов'язана із прийомом, звільненням працівників та переміщеннями на підприємстві. Підвищення показника стабільності персоналу свідчить про відданість працівників підприємству, що відображається у стабільності роботи підприємства шляхом зростання продуктивності праці кожного працівника. Продуктивність праці є кількісним показником, що відображає якість управління персоналом та в цілому служить важливим критерієм ефективності діяльності підприємства. Вважається, що лише працівник, який має високу мотивацію до праці, може забезпечувати її високу продуктивність. Тому особливо важливим є формування й посилення зворотного зв'язку між зростанням продуктивності праці та ступенем задоволеності потреб працівників, перш за все їх матеріальної складової, створення нормальних умов для відтворення робочої сили» [64, с. 100].

«Основною перешкодою на шляху до досягнення оптимального рівня якості персоналу на підприємстві є проблема відбору кадрів відповідної якості. На сучасному етапі основною проблемою є відбір працюючих, які б відповідали вимогам підприємства не лише на даній стадії розвитку, але й у перспективі» [15].

Трудовий колектив підприємства незалежно від його організаційно-правової форми охоплює усіх працівників підприємства, які беруть участь своєю працею в його діяльності на основі трудового договору. Структура трудового колективу — це певні соціально-економічні групи, які являють собою об'єднання працівників за спільністю з урахуванням таких ознак: однакова складність робіт, загальна професія або кваліфікація, подібні права та обов'язки.

В сучасних умовах кадровий потенціал перетворюється на стратегічний ресурс підприємства. Процес управління кадровим потенціалом ТОВ «Ертанз» побудовано за дома основними векторами – розвитком інтелектуального капіталу та належним стимулюванням праці як базових факторів нарощування кадрового потенціалу.

При аналізі кадрового потенціалу підприємства визначається кількість працівників, якість їх роботи, ефективність його використання з метою обґрунтування плану трудових ресурсів.

Средньооблікова чисельність працівників підприємства у 2016р. порівняно з 2015р. зменшилась здебільшого за рахунок скорочення адміністративних працівників, але це не вплинуло на ефективність діяльності підприємства.

Загальна кількість персоналу ТОВ «Ертанз» у 2016 р. скоротилася на 4 особи, або на 10 % порівняно з 2015 р., а в 2017 році зросла на три особи за рахунок найму двох одиниць виробничого (15,4%) і 1-ї допоміжного (16,7%) персоналу. Дослідження показало, що на підприємстві спостерігалася висока плинність кадрів, яка представлена в таблиці 2.13

Таблиця 2.13 – Динаміка чисельності та структури персоналу

Категорія працівників	Значення по роках, тис. грн.			Відхилення			
	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
				абс.	%	абс.	%
Узагальнюючі показники							
Адміністративний персонал	40	36	36	-4	10	-	-
%	67,8	65,45	62,07	-	-	-	-
Виробничий персонал	13	13	15	-	-	+2	+15,4
%	22,03	23,64	25,86	-	-	-	-
Допоміжні працівники	6	6	7	-	-	+1	+16,7
%	10,17	10,91	12,07	-	-	-	-
Разом	59	55	58	-4	-6,78	+3	+5,45
%	100	100	100	-	-	-	-

Джерело: [68].

Для визначення ефективності стратегічного управління персоналом з точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснити оцінку економічної ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Для більш деталізованого аналізу кадрового потенціалу в роботі розраховано й проаналізовано показники стану та руху кадрів ТОВ «Ертанз». Результати проведених розрахунків представлені в таблиці 2.14.

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що підприємство у 2016 році порівняно з попереднім скоротило середньооблікову чисельність

працівників на 4 осіб, при цьому коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 0,067, що не є позитивним для підприємства. В 2017 р. відбулося зменшення плинності кадрів, коефіцієнт з прийому становив 0,517 і відбулося зростання стійкості кадрів на 1,8 пункти.

Таблиця 2.14 – Показники стану та руху робочої сили ТОВ «Ертанз»

№	Показники	2015 р	2016 р	2017р.
1	Середньооблікова чисельність працівників	59	55	58
2	Прийнято, осіб	-	-	+3
3	Звільнено, осіб	-	3	-
4	Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,067	-
5	Коефіцієнт прийому працівників	-	-	0,517
6	Коефіцієнт вибуття працівників	-	0,067	-
7	Коефіцієнт загального обороту кадрів	-	0,067	0,517
8	Коефіцієнт стійкості кадрів	1	0,930	0,948

Повний аналіз якості персоналу потребує вивчення фонду робочого часу підприємства та ефективності його використання. Результати такого аналізу представлені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Аналіз фонду робочого часу ТОВ «Ертанз»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017р.
Фонд робочого часу, всього годин	108725	110140	118320
Відпрацьовано годин	89792	90828	95324
Невідпрацьовано, усього годин	18933	19132	22996
у тому числі:			
щорічні відпустки (основні та додаткові)	9328	9102	10052
тимчасова непрацездатність	1405	1405	1405
Неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	8200	8200	8200

Джерело: [68].

Згідно проведеного аналізу можливо зробити висновок, що ТОВ «Ертанз» щороку ефективніше використовувало робочий час ніж у попередньому році. Про це свідчить збільшення фонду робочого часу та кількість відпрацьованих годин - на 1036 год.

Далі проведемо аналіз працівників за статево-віковим складом, який

дозволить виявити переваги у статевому складі працівників підприємства. Статевий склад кадрів впливає на роботу підприємства та вид його діяльності. Дані представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз трудового потенціалу ТОВ «Ертанз» за статеві-віковим складом

Найменування статі та віку кадрів	2015 р.	2016 р.	2017р.
Кількість працівників:	59	55	58
У тому числі жінок, всього	15	15	15
з яких працюють неповний робочий день	-	1	1
вік (18-30 років)	3	3	3
вік (30-60 років)	12	12	12
понад 60 років	-	-	-
Вагітні жінки	-	1	-
у тому числі:			
віком 18-30	-	1	-
Мають 2 та більше дітей	3	3	3
Чоловіки, всього	44	40	43
у тому числі:			
вік (18-30 років)	10	10	11
вік (30-60 років)	33	30	32
понад 60 років	1	-	-

Джерело: [68].

Проведений аналіз дозволив виявити, що кількість працівників у 2016р. порівняно з 2015р. зменшилася на 4 особи за рахунок чоловіків. А в 2017р. вже збільшилась на 3 чоловіка, в тому числі 1 віком до 30 років. Слід зазначити, що середній вік працівників скорочується.

Кадрові агентства, співробітництво з навчальними закладами для підбору персоналу досліджуваним підприємством використовуються дуже рідко.

З метою поліпшення якісного складу персоналу і підвищення рівня заміщення посад дипломованими фахівцями підприємство продовжує використовувати практику заочного навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах працівників, що не мають вищої і вищої фахової освіти. Результати підготовки та перепідготовки кадрів наведено в таблиці 2.17.

У звітному році порівняно з попереднім кількість працівників, які отримали нові професії, збільшилась на 4 особи, кількість працівників, які пройшли навчання безпосередньо на виробництві збільшилась на 3 особи, а також

кількість працівників, які пройшли навчання за курсовою формою збільшилася на 2 особи. В цілому рівень підготовки кадрів у звітному році був кращим ніж у попередньому.

Таблиця 2.17 – Аналіз підготовки, перепідготовки кадрів ТОВ «Ертанз»

Найменування видів підготовки кадрів	2015 р.	2016 р.	2017р.
Отримали нові професії	2	4	2
у т.ч. безпосередньо на виробництві	2	5	1
Індивідуальна форма навчання	-	3	1
З відривом від виробництва за договорами:	-	-	-
ПТУ	5	1	1
ВНЗ	54	54	36

Джерело: [68].

Що стосується персоналу ТОВ «Ертанз», то у 2016 році на підприємстві була проведена атестація на відповідність працівників займаним посадам. Атестація проводилась силами підприємства, для чого була створена атестаційна комісія, до складу якої увійшли: начальник відділу персоналу, комерційний директор, головний бухгалтер. Результати атестації показали, що персонал має високий рівень знань та практичних навичок.

Управління мотивацією персоналу у ТОВ «Ертанз» визнано однією з найважливіших задач середньої управлінської ланки, оскільки від успішного вирішення цього завдання залежить ефективність діяльності товариства. Тому, оцінимо уміння та навички керівників підприємства управляти мотивацією до праці різних категорій працівників та колективів за допомогою відомих методів мотивації та стимулів .

Діяльність персоналу оцінюється за обсягом наданих послуг, але при цьому враховуються ділові якості і особистісні характеристики працівників. Система мотивації спрямована на розвиток почуття приналежності до діяльності підприємства. Правильне відношення до праці і позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці і застосовуваними стимулами.

Розглянемо та оцінимо ті з них, які застосовуються у ТОВ «Ертанз» відповідно до класифікаційних ознаках мотивації. Оцінка методів мотивації, що застосовують на досліджуваному підприємстві, представлена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Оцінка методів мотивації, що застосовуються ТОВ «Ертанз»

Форма мотивації	Завжди Застосовує ться	Часто застосовує ться	Іноді застосовує ться	Майже ніколи не застосовує ться	Ніколи не застосо вується
За основними групами потреб					
Матеріальна:					
заробітна плата	*				
виплати за стаж праці					*
відсоток від прибутку		*			
пільгові кредити			*		
виплата компенсацій			*		
премія за результатами діяльності підрозділу	*				
премія за результатами діяльності всього підприємства	*				
Трудова:					
покращення умов праці		*			
гнучкі робочі графіки			*		
надання відпусток		*			
справляння свят та днів народжень			*		
відгули за потребою			*		
Статусна:					
кар'єрний ріст	*				
винесення подяки персоналові за досягнуті результати			*		
присвоєння неофіційних звань	*				
доручення складних завдань			*		
підвищення кваліфікації			*		
лідерство в колективі			*		
За використовуваними способами					
Нормативна:					
переконання			*		
інформування			*		
психологічне зараження					*
Примусова:					
використання влади	*				
погрози				*	
залякування				*	
Соціальна:					
медичне обслуговування				*	
підвищення престижу				*	
стажування				*	

Продовження табл. 2.18

харчування				*	
суспільне визнання			*		
За джерелами виникнення					
Внутрішня:					
прагнення досягти мети			*		
страх				*	
прагнення завершити розпочате		*			
Зовнішня:					
розпорядження			*		
правила поведінки			*		
встановлення робочого часу	*				
дотримання субординації			*		
По спрямованості на досягнення цілей					
Позитивна:					
персональні надбавки;					*
підвищення авторитету працівника				*	
доручення особливо важливої роботи			*		
підвищення довіри до працівника				*	
Негативна:					
матеріальні стягнення	*				
зниження соціального статусу					*
зниження в посаді			*		

Виходячи з даних таблиці 2.18, можна зробити висновки, що на даному підприємстві переважають матеріальні методи мотивації, але організація заробітної плати має дуже спрощений характер.

Що стосується нематеріальних соціально-психологічних форм мотивації, то тут ситуація ще більш жалюгідна. Єдиним проявом цих форм мотивації є винесення подяки персоналові ТОВ «Ертанз» за досягнуті результати, а також звання «Кращий працівник року».

Для визначення ефективності мотивації персоналу проведемо аналіз елементів соціально – психологічної мотивація (табл. 2.19).

Аналіз даних таблиці засвідчив, що не тільки виробничий персонал, але й працівники управлінської ланки не мають сформованих цілей своєї професійної діяльності, а результатом цього є відсутність узгодженості цілей підприємства з

цілями працівників.

Таблиця 2.19 – Елементи соціально-психологічної мотивації, що використовуються у ТОВ «Ертанз»

Елементи мотивації	Ступінь використання, бали							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Культура підприємства						+		
2. Образ підприємства в очах персоналу				+				
3. Система участі		+						
4. Управління на основі особистого прикладу		+						
5. Всі форми соціальних пільг		+						
6. Залучення до прийняття рішень	+							
7. Гуртки якості			+					
8. Організація робочого місця					+			
9. Підготовка та підвищення кваліфікації			+					
10. Оцінка персоналу		+						
11. Прагнення досягти мети підприємства				+				
12. Регулювання робочого часу				+				
13. Інформування працівників про проблеми підприємства					+			

Висока плінність кадрів не дає змоги керівництву підприємства сформувати ефективну корпоративну культуру підприємства, яка б сприяла досягненню його мети.

В ході проведення оцінки ефективності системи мотивації на підприємстві необхідно визначити ефективність стимулювання персоналу, тобто розглянути співвідношення між об'ємом витрат на працю і наслідками трудових зусиль робітників. Треба також відповісти на питання – чи несуть в собі використовувані способи мотивації праці необхідний економічний ефект для персоналу, підприємства в цілому та для власників? Для відповіді на це питання, а також для оцінки ступеня впливу методів мотивації, що застосовуються в ТОВ «Ертанз», розроблено в роботі профіль методів мотивації, який представлено в. (табл.2.20).

Відповідно шкали оцінювання профілю мотивації проаналізуємо профіль мотивації праці ТОВ «Ертанз».

Таблиця 2.20 – Профіль методів мотивації праці у ТОВ «Ертанз»

Показники	ТОВ «Ертанз»				
	1	2	3	4	5
Матеріальні:					
- заробітна плата;					
- премія за результатами діяльності підрозділу;					
- виплати за стаж роботи;					
- виплата компенсацій;					
- премія за результатами діяльності всього підприємства.					
Трудові:					
- покращення умов праці;					
- гнучкі робочі графіки;					
- надання відпусток;					
Статусні:					
- кар'єрне зростання;					
- винесення подяки персоналу ;					
- присвоєння неофіційних звань;					
- доручення складних завдань;					
- підвищення кваліфікації;					
Нормативні:					
- переконання;					
- інформування;					
- наказ.					
Примусові:					
- використання влади;					
- погрози;					
- залякування.					
Стимулювання:					
- медичне обслуговування;					
- підвищення престижу;					
- харчування;					
Внутрішні:					
- прагнення визначеної мети;					
- прагнення до завершення розпочатого					
Зовнішні:					
- розпорядження;					
- правила поведінки;					
- встановлення робочого часу;					
- дотримання субординації					
Позитивні:					
- персональні надбавки;					
- доручення важливої роботи;					
- підвищення довіри до працівника;					
Негативні:					
- матеріальні стягнення;					
- зниження соціального статусу;					
- психологічна ізоляція працівника;					
- зниження в посаді.					
Підсумок:					

108

Коефіцієнт 0-50 – це низький рівень задоволеності працівників

стимулюванням праці. Застосовувані стимули не відповідають очікуванням працівників. Ця система мотивації не враховує ріст продуктивності праці і порушує необхідний баланс між інтересами працівників у зростанні рівня оплати праці і більш повного застосування нематеріальних потреб та інтересів власників – збільшення прибутку. Необхідні кардинальні заходи з реформування системи стимулювання.

Коефіцієнт 50-100 означає середній рівень задоволеності працівників. Стимули не повністю відповідають потребам, інтереси працівників недостатньо враховуються. Ріст оплати праці не обґрунтований, тому що немає джерела підвищення витрат на оплату праці, тобто – доходу. Це потребує перегляду застосовуваних методів мотивації і їх моніторингове дослідження, а також підвищення кваліфікації й навчання.

Коефіцієнт 100 і вище означає високий рівень задоволеності працівників стимулюванням праці. Система стимулів відповідає сподіванням працівників, захищає їх інтереси і підтримує необхідний рівень життєвого достатку. Крім того, ця система мотивації працівників забезпечує ріст продуктивності праці на підприємстві, орієнтує на зростання прибутку й досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

При оцінці ефективності стимулювання праці враховувалися інтереси таких суб'єктів підприємницької діяльності: власників, найманих працівників і державних органів управління економікою. Було з'ясовано, що для власників капіталу найбільш важливим показником є рентабельність сукупних витрат на найману працю, оскільки вони потребують не стільки підвищення доходу в розрахунку на кожного працівника, скільки прибутковості всього бізнесу.

Оскільки управлінський персонал відповідає за кінцеві результати формування й розподілу отриманих підприємством доходів, то при оцінці ефективності стимулювання праці управлінського персоналу основним показником варто вважати рентабельність витрат на оплату праці і заохочення (стимулювання) праці цієї категорії працівників підприємства.

З позицій інтересів держави визнання стимулювання праці ефективним

передбачає наявність тенденції переважного зростання доходів від підприємницької діяльності підприємства над темпом росту витрат на стимулювання праці найманих працівників.

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу прийнято визначати і порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників:

1) коефіцієнт співвідношення між темпами росту продуктивності праці і рівнем середньої заробітної плати ;

2) коефіцієнт співвідношення між темпами росту фонду оплати праці і доходами підприємства;

3) коефіцієнт співвідношення між темпом росту фонду оплати праці і прибутком підприємства;

4) коефіцієнт співвідношення між темпом росту фонду оплати праці і ринковою вартістю підприємства (його акцій).

Важливим завданням аналізу є визначення ефективності використання фонду оплати праці. У процесі такого аналізу виявляється, як матеріальне стимулювання праці сприяло росту прибутку, підвищенню зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів.

Ефективність використання фонду заробітної плати може бути охарактеризована через систему показників, до яких відносяться:

- виручка від реалізації продукції на 1 гривню заробітної плати;
- прибуток на 1 грн. фонду заробітної плати;
- співвідношення темпів росту продуктивності праці і середньої заробітної плати;
- ФЗП (середня заробітна плата) на одного працівника.

Визнано, що при ефективному використанні фонду заробітної плати темпи зростання основних показників господарської діяльності повинні випереджати темпи росту фонду заробітної плати.

Аналіз складу фонду оплати праці досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.21.

В цілому, як вже було з'ясовано в попередніх розрахунках у 2016 р., фонд

оплати праці по досліджуваному підприємству зменшився 15 тис.грн (0,61%), фонд основної заробітної плати зменшився 15,72 тис.грн (0,54%), а фонд додаткової заробітної плати збільшився на 0,72 тис.грн. (66,7%) в тому числі виплачені премії зросли на 0,27 тис.грн. (50,9%). У 2017р. відбулося зростання за всіма показниками, що передусім пов'язано зі зростанням мінімального розміру заробітної плати, збільшенням фронту робіт та зміною цінової політика на продукцію та послуги ТОВ «Ертанз». Особливу увагу необхідно звернути на зміну співвідношення основної і додаткової заробітної плати, як фактору впливу на продуктивність праці персоналу і його мотивацію (рис. 2.4).

Таблиця 2.21 - Склад фонду оплати праці ТОВ «Ертанз»

Показник	Значення по роках, тис. грн.			Відхилення			
	2015	2016	2017	2016/2015		2017/2016	
				абс.	%	абс.	%
Фонд оплати праці, всього:	2472	2457	3872	-15	-0,61	1415	57,59
в тому числі: фонд основної заробітної плати	2470,92	2455,2	2904	-15,72	-0,54	448,8	18,28
фонд додаткової заробітної плати, всього	1,08	1,8	968	0,72	66,7	966,2	536,78
в тому числі: премії	0,53	0,8	726	0,27	50,9	725,2	906,5
Середня заробітна плата, грн..	3491,5	3722,7	5563,2	+231,2	+6,62	+1840,5	49,44

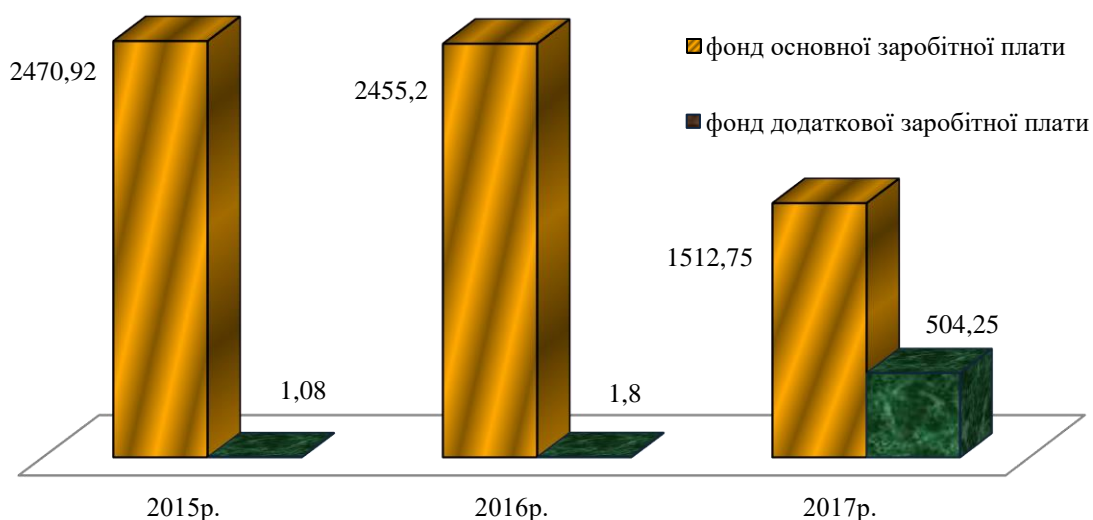


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни фонду оплати праці

Для більш повного та обґрунтованого аналізу впливу показників діяльності підприємства на ефективність використання персоналу доцільно використати мультиплікативну модель та контролінг (дод. Ж).

Результати розрахунку впливу основних показників діяльності досліджуваного підприємства на ефективність використання трудових ресурсів приведені в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Вплив основних показників діяльності ТОВ «Ертанз» на ефективність використання трудових ресурсів

Показники	2015 рік	2016 рік	2017р.
Продуктивність праці, тис. грн..	1204,79	1496,22	2462,11
Темп приросту, %	-	24,19	64,55
Частка фонду оплати праці в сукупних витратах	0,05	0,04	0,05
Розмір чистого прибутку на 1 грн. фонду оплати праці, тис. грн	0,77	0,42	0,81
Розмір сукупних витрат на 1 грн. виручки від реалізації, тис. грн.	0,8	0,85	0,82
Розмір фонду оплати праці на 1 грн. чистого прибутку, тис. грн.	1,2	2,36	3,3
Розмір виручки від реалізації продукції на 1 грн. фонду оплати праці, тис. грн.	24,61	28,17	29,64
Розмір чистого прибутку на одного працівника, тис. грн.	18,85	32,57	33,96

Таким чином, як свідчать наведені розрахунки, у 2016 році та 2017 році ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Ертанз» підвищилася за рахунок збільшення розміру чистого прибутку на одного працівника, нарощування розміру виручки від реалізації продукції та чистого прибутку на одиницю фонду оплати праці, підвищення продуктивності праці тощо. Основним резервом підвищення ефективності використання трудових ресурсів, в свою чергу, є нарощування розміру фонду оплати праці на одиницю чистого прибутку, оскільки це сприятиме зацікавленості працівників в кінцевих результатах роботи підприємства. Також про ефективність використання персоналу свідчить те, що темпи зростання продуктивності праці (64,55%) більше за темпи зростання оплати праці (49,44%).

Оскільки в питаннях ефективності використання трудових ресурсів підприємства важливу, а іноді й вирішальну роль відіграє стиль менеджменту,

доцільно побудувати решітку менеджменту Блейка-Мутон для досліджуваного підприємства, яка враховує ступінь спрямованості вищої ланки керівництва підприємства на персонал, тобто націленість на гуманне ставлення до працівників підприємства, та ступінь спрямованості на виробництво. Виходячи з цієї решітки усі менеджери підрозділяються на п'ять типів: диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор та організатор і відповідно, керуючись характеристикою відповідного типу, можна зробити висновок про стиль керівництва на досліджуваному підприємстві, а іноді і прослідкувати причини появи певних проблем. Решітка менеджменту Блейка-Мутон для досліджуваного підприємства наведена на рисунку 2.5.

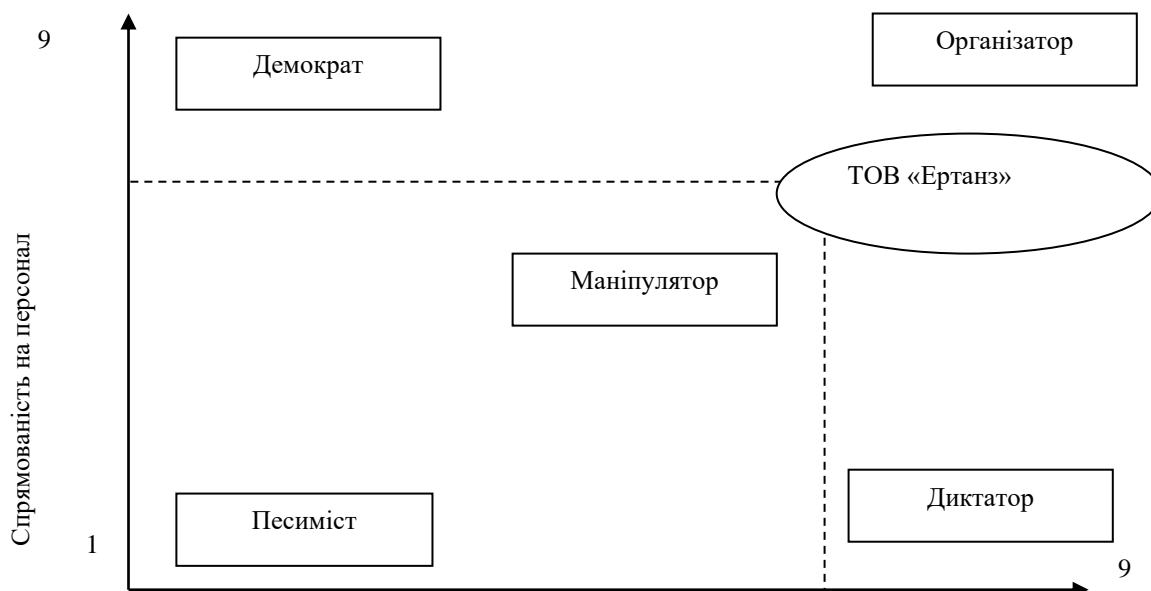


Рисунок 2.5 – Решітка менеджменту Блейка-Мутон для ТОВ «Ертанз»

Оскільки спрямованість керівництва на досліджуваному підприємстві експертним шляхом була оцінена на 7, а на персонал – на 6,5%, то відповідно стиль керівництва на охарактеризувати як середній між маніпулятором та організатором, що означає: керівництво зорієнтоване на створення команди, однак прагнення досягнути двох досить різних цілей часто призводить до посередніх результатів.

Проведемо також діагностику коефіцієнтів ефективності стимулювання персоналу підприємства за даними таблиці 2.23

Таблиця 2.23 – Коефіцієнти ефективності стимулювання персоналу ТОВ «Ертанз»

Коефіцієнти ефективності стимулювання	Значення	Висновок
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та темпом зростання виручки від реалізації	0,87	Система матеріального стимулювання праці персоналу забезпечує зростання продуктивності праці
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та темпом зростання чистого прибутку	1,84	Система матеріального стимулювання праці персоналу забезпечує зростання прибутку та економію поточних витрат підприємства

В цілому можна констатувати, що персонал підприємства працює достатньо ефективно; наявний високий рівень трудової дисципліни та необхідної кваліфікації персоналу.

Отже, узагальнюючи проведене дослідження процесу формування системи стратегічного управління персоналом і виокремлення його складових, було визначено такі принципові етапи формування, на першому етапі визначаються цілі управління персоналом, на другому етапі аналізуються фактори зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність. Паралельно з цим проводиться аналіз стратегічного потенціалу та визначаються ключові фактори результативності підприємства стосовно управління персоналом. На основі порівняльного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища обирається стратегія управління персоналом. Такий процес дозволяє сформуванню своєчасну, ефективну, дієву систему стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз».

Проведена оцінка ефективності є важливим кроком для подальшого удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕРТАНЗ» В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Стратегічні заходи щодо удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві

«Невизначеність умов функціонування підприємств, підвищений динамізм маркетингового середовища, непередбаченість дій конкурентів вимагає використання стратегічного підходу до управління. При цьому ключовим моментом забезпечення міцної позиції підприємства на ринку є ефективність управління персоналом – стратегічним ресурсом підприємства. У зв'язку з цим невід'ємною складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає зростання ефективності стратегічного управління персоналом» [56].

Підвищення інтенсивності конкурентної боротьби вимагають від підприємств використання комплексного підходу до стратегічного управління персоналом.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження у практичну діяльність ТОВ «Ертанз» комплексної системи стратегічного управління персоналом.

«Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства – це сукупність взаємопов'язаних систем, ефективне функціонування яких забезпечує конкурентоспроможність управління персоналом у довгостроковій перспективі» [56]. Комплексна система стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» (рис. 3.1) повинна складатися з трьох систем:

- системи інформаційно-комунікаційної підтримки;
- системи реалізації процесу стратегічного управління персоналом;
- системи забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління

персоналом.



Рисунок 3.1 – Комплексна система стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз»

Система інформаційно-комунікаційної підтримки стратегічного управління персоналом підприємства забезпечує ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем стосовно персоналу та налагодження внутрішніх комунікаційних зв'язків між персоналом.

Основною метою підсистеми інформаційної підтримки стратегічного управління персоналом підприємства є формування інформаційного банку щодо стратегічного управління персоналом, забезпечення якості інформації щодо стратегічного управління персоналом і забезпечення системи стратегічного управління персоналом інформаційними технологіями. Для ТОВ «Ертанз» виникає об'єктивна необхідність формування інформаційного банку, який може забезпечити підприємство своєчасно необхідною інформацією щодо

стратегічного управління персоналом. При цьому в центрі уваги знаходиться якість інформації щодо стратегічного управління персоналом.

Важливим елементом інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління персоналом є автоматизація цього процесу за допомогою інформаційних технологій. Для автоматизації відділу персоналу в рамках підприємства необхідно створити інформаційна система (ІС).

«Зазвичай такі системи позначаються аббревіатурою HRMS (Human Resource Management Systems - системи управління трудовими ресурсами). У самому повному - комплексному варіанті ці системи охоплюють всі рівні управління підприємством: операційний, тактичний і стратегічний, а у функціональному плані - кадровий облік, розрахунки з персоналом і систему управління трудовими ресурсами, що включає в себе модулі найму та підбору персоналу, оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу» [56]. Всі ці програмні продукти можна розбити на чотири групи: інформаційно-довідкові системи (ряд правових та довідково-консультаційних систем), програми автоматизації окремих ділянок в роботі кадрової служби (програми кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, найму персоналу, атестації, тестування, управління компенсаційним пакетом, оцінки, навчання, розвитку та мотивації персоналу), HRM модулі у складі комплексного продукту для автоматизації підприємства та спеціалізовані комплексні HRM системи (кадровий та табельний облік, управління мотивацією, управління навчанням, компетенцією та оцінкою персоналу).

ТОВ «Ертанз» необхідно відслідковувати зміни на ринку інформаційних технологій і своєчасно оновлювати програмне забезпечення процесу стратегічного управління персоналом.

«Основне призначення підсистеми комунікаційної підтримки стратегічного управління персоналом є налагодження вертикальних і горизонтальних комунікацій серед персоналу. Якість вертикальних комунікацій безпосередньо впливає на результативність стратегічного управління персоналом. Визначальну роль у цьому грає тип комунікативної поведінки керівника, який може сприяти або протидіяти налагодженню системи комунікацій» [6, 56]. Крім того, слід

враховувати, що між різними рівнями ієрархії можуть виникати різні бар'єри комунікацій, подолати які може лише налагоджена система зворотного зв'язку і реалізація заходів, спрямованих на зменшення визначених бар'єрів. Якість горизонтальних комунікацій визначається рівнем конфліктності між працівниками і в цілому морально-психологічним кліматом у колективі. Саме тому тип комунікативної поведінки Директора має значний вплив на результативність стратегічного управління персоналом на ТОВ «Ертанз».

Другою складовою комплексної системи стратегічного управління персоналом є система реалізації процесу стратегічного управління персоналом, головним завданням якої є налагодження процесу стратегічного управління персоналом у підприємстві.

Система реалізації процесу стратегічного управління персоналом складається з трьох підсистем :

- підсистеми стратегічного планування діяльності щодо стратегічного управління персоналом;
- підсистеми стратегічної організації діяльності щодо стратегічного управління персоналом;
- підсистеми стратегічного контролю діяльності щодо стратегічного управління персоналом.

Головною підсистемою системи реалізації процесу стратегічного управління персоналом є підсистема стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом, оскільки саме від стратегічного планування залежить результативність діяльності ТОВ «Ертанз» і його майбутня конкурентна позиція.

Вона охоплює стратегічні цілі щодо управління персоналом, кадрову стратегію та аналіз якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом. При аналізі якості стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом необхідно детально проаналізувати якість розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом, відповідність кадрової стратегії місії підприємства і його корпоративній стратегії.

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення

підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль ТОВ «Ертанз» як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямків. Глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. «Персонал як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоздатності, економічного зростання і забезпечення ефективної роботи» [56]. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Процес управління персоналом має свої специфічні властивості і закономірності. Він повинен бути системним та завершеним на основі комплексного впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи. Основою підсистеми стратегічного контролю діяльності щодо управління персоналом є проведення оцінювання ділових якостей персоналу та здійснення оцінки ефективності стратегічного управління персоналом. Оцінювання ділових якостей персоналу повинно здійснюватись систематично на всіх стадіях процесу стратегічного управління персоналом: починаючи з наймання персоналу на роботу і закінчуючи діловою кар'єрою персоналу у підприємстві.

«Практика управління персоналом свідчить про те, що оцінювання працівників здійснюється успішно в тих випадках, коли методи і критерії вибираються залежно від завдань, ситуації, побажань керівників і узгоджуються зі співробітниками» [56]. Оцінювання персоналу ТОВ «Ертанз» повинне проводитися систематично на основі однакових цілей, правил, за однаковими критеріями і процедурами, через однакові інтервали часу, а також порівнянням результатів оцінювання по можливості для однакових рівнів управління. Зміст і методи оцінювання можуть суттєво різнитися залежно від того, які конкретні завдання вирішуються з його допомогою. Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом спрямована на підвищення конкурентоспроможності

системи стратегічного управління персоналом.

Третьою складовою комплексної системи стратегічного управління персоналом є система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом, яка складається з трьох підсистем: підсистеми корпоративної культури підприємства; підсистеми розвитку персоналу; підсистеми мотивації персоналу. Основним призначенням підсистеми корпоративної культури підприємства є підвищення згуртованості колективу в досягненні цілей підприємства, покращення морально-психологічного клімату, оптимізація взаємозв'язків між працівниками, що дозволить підвищити ефективність стратегічного управління персоналом, і, як наслідок, покращити конкурентну позицію підприємства.

Для створення (зміцнення) корпоративної культури в ТОВ «Ертанз» необхідно реалізувати наступні заходи:

- дослідження корпоративної культури підприємства і виявлення цінностей підприємства; аналіз сприйняття працівниками підприємства, в якому вони працюють;
- удосконалення дизайну внутрішнього інтер'єру;
- розробка стратегії внутрішніх комунікацій; розробка і публікація корпоративних видань; організація тренінгів з питань корпоративної поведінки; розробка кодексу етики, поведінки працівників, їх зовнішнього вигляду; розвиток корпоративних традицій (святкування важливих дат, корпоративні вечірки тощо); впровадження ефективної системи мотивації і розвитку персоналу, які у сукупності забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Підвищенню конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» сприятиме підсистема розвитку персоналу, яка складається з трьох елементів: соціального, професійного та особистісного розвитку персоналу.

Для ефективної роботи працівників недостатньо забезпечити лише окремі аспекти їхнього розвитку: сполучення перелічених вище напрямків розвитку

працівника надає синергетичний ефект.

Отже, співставлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін ТОВ «Ертанз», становить базис для формування стратегічних кадрових альтернатив. Необхідно обґрунтувати варіативний базис кадрової стратегії підприємства, що включає такі складові: «якість персоналу – витрати»; «взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності»; «розвиток персоналу з визначенням типів за кожною складовою» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Варіативний базис кадрової стратегії ТОВ «Ертанз»

СКЛАДОВІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ		
1. Якість персоналу – витрати: високовартісний, паритетний або економний тип	2. Взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності: партнерський або конкурентний тип	3. Розвиток персоналу: пасивний, реактивний або проактивний тип
ВАРІАНТИ ЗМІСТУ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ		
розвиток кадрового потенціалу або оптимізація кадрового потенціалу; скорочення витрат на управління персоналом	соціально-орієнтована або індивідуально-орієнтована стратегія	стратегія, орієнтована на особисті знання або на колективне знання; стратегія, орієнтована на соціалізацію або на формалізацію

Комбінація типів складових дозволяє сформуванню кадрову стратегію ТОВ «Ертанз» та декомпонувати її до рівня ключових показників ефективності управління персоналом з метою моніторингу реалізації стратегії.

Аналіз загального та специфічного внутрішнього середовища ТОВ «Ертанз» дозволив обґрунтувати його сильні сторони: сталість та поступове зростання вартості основних фондів та фондоозброєності праці, позитивна динаміка питомих витрат на відтворення людського капіталу, наявність техніко-технологічної бази та провадження програм навчання робітників, а також такі його слабкі сторони: нестабільний фінансовий стан підприємства, від'ємний фінансовий результат; зростання плинності кадрів. Це дозволило обґрунтувати кадрову стратегію підприємства та ключові показники ефективності стратегічного управління персоналом для контролю її реалізації. Пропонується адаптувати в діяльності ТОВ «Ертанз» модель запропоновану Письменою О.О. (рис.3.2) [47].

ЗАГАЛЬНОКОРПОРАТИВНИЙ РІВЕНЬ	
Генеральна стратегічна ціль	Забезпечення беззбитковості діяльності через підвищення якості продукції та поліпшення
Загально-корпоративна стратегія	Максимальне задоволення потреб і очікувань замовників, збереження та розширення ринків збуту; поліпшення умов праці працівників і створення привабливих умов для професійного і службового зростання; дотримання вимог з охорони праці та захисту навколишнього середовища при виробництві продукції
Ключові стратегічні завдання	
Фінанси	Зростання фінансових результатів шляхом оптимізації витрат на основі використання сучасних інформаційних технологій і систематичних маркетингових досліджень основних продуктів і послуг
Маркетинг	Зростання обсягів реалізації продукції, що стає можливим в умовах стабілізації обсягів виробництва, в тому числі продуктів з високою доданою вартістю та якістю, що відповідає міжнародним стандартам
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення ефективності операційної діяльності
Навчання та розвиток персоналу	Створення умов для розкриття потенціалу працівників, формування команди кваліфікованих фахівців Підвищення соціальної значущості та відповідальності підприємства

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ РІВЕНЬ	
ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ВИРОБНИЧА СТРАТЕГІЯ ...	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Досягти коефіцієнта результативності за доданою вартістю (збалансованості дуальних характеристик) персоналу до кінця 2019 року	Стратегічна кадрова ціль
Забезпечення сталої продуктивності праці, створюючи справедливі умови оплати праці з перевагою відрядної складової та забезпечуючи професійне навчання працівників в умовах підприємства відповідно до потреби в персоналі	Кадрова стратегія
Ключові показники ефективності	
Випереджаючі темпи зростання обсягів реалізації над темпами зростання фонду оплати праці $K_{\text{в}} = \frac{T_{\text{рп}}}{T_{\text{фот}}} \rightarrow 1$	Якість персоналу – витрати (економний тип)
Збільшення частки працівників, які пройшли навчання, до 50% $D_{\text{нав}} = \frac{Ч_{\text{нав}}}{СОЧ} \times 100$	Розвиток персоналу (реактивний тип)
Зростання щорічної частки разових ситуаційних заохочень в фонді оплати праці до 1% $Ч_{\text{нр}} = \frac{П_{\text{нарах}}}{ФОТ} \times 100$	Взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності (партнерський тип)

Рисунок 3.2 - Організаційно-економічна характеристика загальнокорпоративної та кадрової стратегій ТОВ «Ертанз»

На основі висунутих пропозицій, пропонується розробити план заходів які повинні стати основою вдосконалення кадрової політики підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - План заходів по формуванню кадрової політики ТОВ «Ертанз»

Перелік заходів	Цільовий показник
1. Оптимізація роботи відділу персоналу	Скорочення тривалості процедури підбору та оформлення персоналу з 15 до 5 робочих днів
2. Розробка і впровадження механізму само висування молодих робітників в кадровий резерв	Зростання частки молодих працівників (до 35 років) з 25% до 35%
3. Встановлення ключових показників ефективності (КПЕ) для керівників підрозділів по частці молоді в числі переведених в категорію РРС, прийнятих і звільнених	Частка молоді в числі - переведених в РРС – не менше 50% - прийнятих – не менше 60% - звільнених – не більше 20%
4. Посилення ролі з профільними освітніми закладами/організаціями, в тому числі участь експертів ТОВ «Ертанз» в оцінці якості підготовлених випускників	не менше 4-х осіб
5. Утримання молоді, шляхом розповсюдження соціальних програм та інструментів мотивації по всіх категоріях молодих робітників	Зменшення частки молоді, що звільняється до 20% в загальній кількості

Розроблена комплексна система стратегічного управління персоналом, кадрова стратегія та політика підприємства спрямована на досягнення стратегічної цілі ТОВ «Ертанз», що полягає у досягненні беззбитковості, шляхом зростання продуктивності праці на основі побудови партнерських відносин між працівниками на різних ієрархічних рівнях управління та швидкого ефективного розвитку персоналу.

3.2 Оптимізація стратегії управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ертанз» в умовах ринку

Як вже було зазначено вище, персонал підприємства грає важливу роль у забезпеченні ефективності господарчої діяльності через створення доданої

вартості з одного боку та з іншого утримання та розвиток персоналу, пов'язані з певними витратами, що впливає на фінансовий результат діяльності ТОВ «Ертанз». В цьому полягає дуалістична роль персоналу у створенні фінансових результатів та забезпеченні ефективності діяльності підприємства (рис. 3.3).

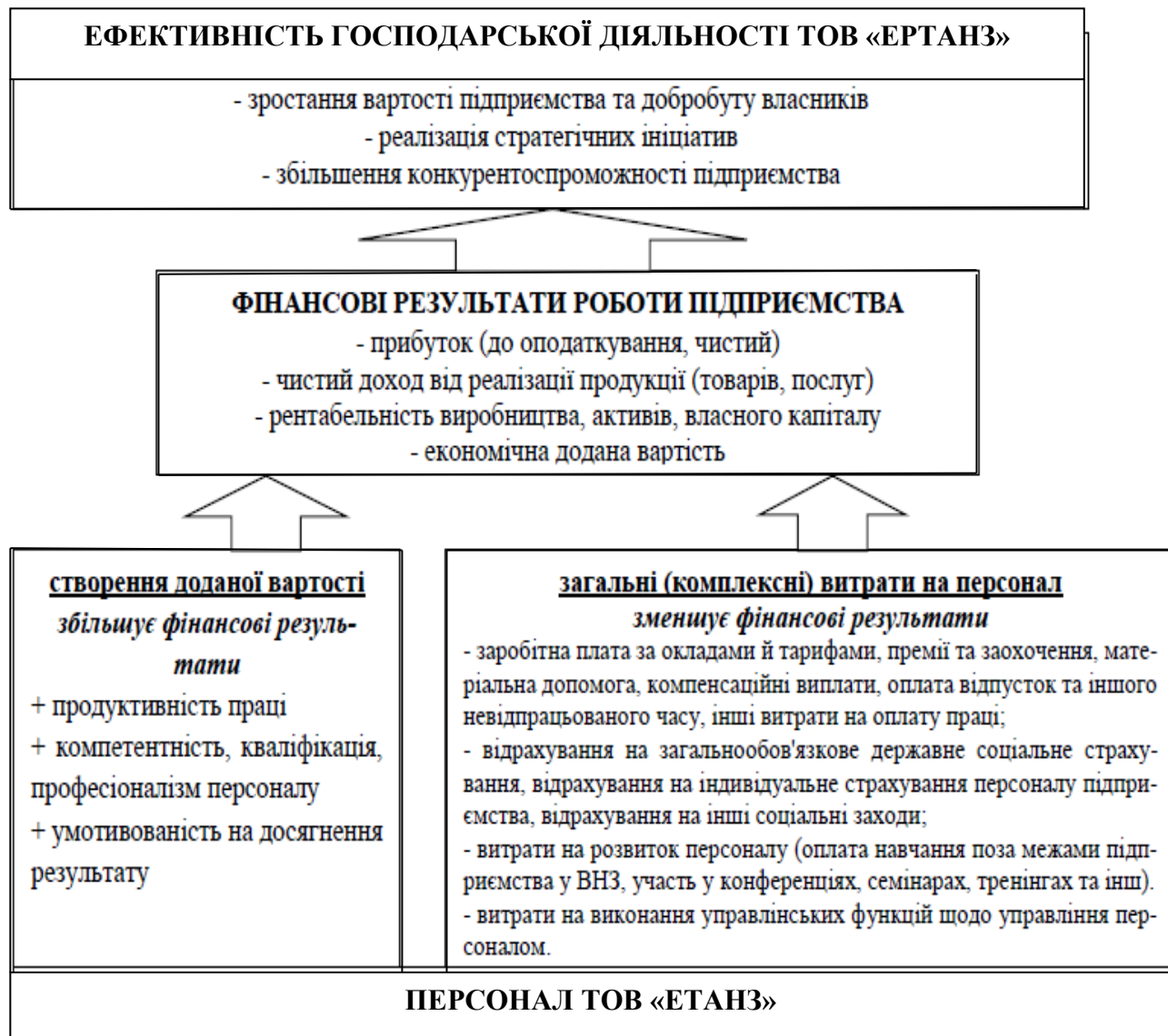


Рисунок 3.3 - Організаційно-економічний взаємозв'язок персоналу та фінансових результатів у забезпеченні ефективності діяльності ТОВ «Ертанз»

Економічна ефективність запропонованої комплексної стратегії полягає у зростанні продуктивності, що досягається шляхом збільшення обсягів виробництва продукції та послуг та/або оптимізацією чисельності працівників. Збільшення продуктивності праці призведе до покращення фінансових результатів.

Визначивши основні недоліки в стратегічному управлінні персоналом ТОВ «Ертанз» та врахувавши розроблені пропозиції, здійснимо обґрунтування їх впровадження, дослідимо вплив окремих з них на ефективність трудового процесу та результативність діяльності підприємства з надання електромонтажних послуг.

В ході дослідження використання фонду робочого часу, було встановлено, наднормову тривалість робочого дня на 0,34 год., що свідчить про перенавантаження одного працівника. Тому виникає необхідність оптимізації чисельності персоналу з урахуванням фактичного доходу (2017р.) при збереженні продуктивності праці базового періоду (2016р.):

$$Ч = 114766 / 1496,22 = 77 \text{ осіб.}$$

Якість управління підприємством, забезпечення більш досконалим матеріальним стимулюванням повинно створювати резерви використання робочого часу.

У цей час коефіцієнт використання фонду робочого часу визначається як відношення фактично відпрацьованого за рік часу до передбаченого за планом. Однак фонд робочого часу, що передбачає за планом у людино-днях і людино-годинах, розрахований на планову середньооблікову чисельність робітників, а фактичний фонд визначений з урахуванням чисельності робітників, що дійсно працювали у звітному році. Вплив цього відхилення на рівень використання фонду робочого часу може бути усунуте шляхом коректування планового фонду робочого часу й фактично відпрацьованого.

Зміна реального фонду робочого часу, зменшення невиходів із всіх причин розраховується по формулі:

$$E_{ФРЧ} = Ч \times \frac{Бб - Бп}{Бп} \times 100, \quad (3.1)$$

де $Бб$, $Бп$ - бюджет робочого часу одного робітника в базисному й плановому періоді, дні;

$$E_{\text{ФРЧ}} = 77 \times \frac{232 - 227}{227} \times 100 = 169,6 \text{ год.}$$

В зв'язку з цим, відносне зменшення чисельності персоналу у зв'язку зі зростанням обсягу надання послуг розрахуємо за формулою:

$$E_{\text{ч}} = \text{Чб} \times \frac{\text{Чб} + \Delta\text{Ч}}{\text{Чб} - \text{Ко}}, \quad (3.2)$$

де Чб – чисельність працівників в базисному періоді, осіб;

ΔЧ – зміна чисельності персоналу;

Ко – коефіцієнт росту обсягу (доходу від) надання послуг.

$$E_{\text{ч}} = \frac{77 \times (77 - 19)}{77 - 1,65} \approx 60 \text{ осіб.}$$

Слід зауважити, що на ці 5 робочих місць (= 60-45_{у 2016р.}) можуть претендувати кандидати, які зацікавленні в підвищенні кваліфікації, професійному зростанні, підвищенні продуктивності праці та результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ертанз».

Отже, розрахувавши оптимальну чисельність персоналу та скоригувавши її з урахуванням реального фонду робочого часу визначимо приріст продуктивності праці:

$$\Delta\text{ПП} = \frac{\Delta E_{\text{ч}}}{(\text{Ч} - \Delta E_{\text{ч}})} \times 100, \quad (3.5)$$

$$\Delta\text{ПП} = \frac{77 - 60}{58 - (77 - 60)} \times 100 = \frac{17}{41} \times 100 = 41,46\%$$

або $2462,11 * 1,4146 = 333482,9$ тис. грн. / чол..

Звідси можемо розрахувати економію фонду оплати праці:

- при наймі додаткових працівників

$$77 \text{ осіб} * 5563,2 \text{ середня з/п} * 1,28 \text{ середнє зростання зарплати} * 12 \text{ міс} = \\ = 6579,7 \text{ тис грн..}$$

$$60 \text{ осіб} * 5563,2 * 1,28 * 12 = 5127 \text{ тис. грн..}$$

$$E_{\text{ФОП}}^{\text{Ч}} = 6579,7 - 5127 = 1452,7 \text{ тис. грн.}$$

- за рахунок зміни реального фонду робочого часу

$$118320 - 169,6 = 118150,4 \text{ год.}$$

$$118150,4 / 58 = 2037,07 \text{ год. відпрацьовано одним працівником за рік}$$

$$2037,07 / ((227+227+232)/3) = 7,9 \text{ год. середня прогнозна тривалість}$$

робочого дня (з врахуванням сезонності робіт)

$$7,9 - 8,34 = -0,44 \text{ год. зменшення тривалості робочого дня}$$

або нормативне значення (8год.)

$$8,0 - 8,2 = -0,2 \text{ год.}$$

$$E_{\text{ФОП}}^{\text{T}_{\text{сезон}}} = -0,44 * 5563,2 * 12 = - 76,85 \text{ тис. грн..}$$

$$E_{\text{ФОП}}^{\text{T}_{\text{норм}}} = -0,2 * 5563,2 * 12 = 3900 \text{ тис. грн..}$$

Виходячи з вище здійснених розрахунків, зекономлені кошти у сумі 3900 тис. грн. (= 1452,7 + 2447,8) можна використати на найм фахівця (HR) з кадрів, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, розробку та впровадження методик та схем преміювання, доплати, заохочень тощо. Тобто збільшити частку змінної частини фонду оплати праці, ти самим посилити мотивацію персоналу ТОВ «Ертанз» та простимулювати до кращих результатів.

Прогнозний дохід від надання послуг, після впровадження заходів становитиме:

$$3482,9 * 60 = 208974 \text{ тис. грн..}$$

$$E_f = 208974 - 114766 = 94208 \text{ тис. грн.}$$

- з урахуванням збільшення витрат фонду оплати праці та витрат на впровадження заходів:

$$94208 - (5127 - 3872) - 3900 = 81309 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків представимо у вигляді зведеної таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Зведені результати впровадження заходів

Показники	2017рік	Прогнозне значення	Відхилення,	
			абс., +/-	відн., %
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	114766	208974	94208	82,09
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	58	60	2	3,33
Загальний фонд оплати праці, тис. грн..	3872	5127	1255	2,94
- основна	2904	3588,9	684,9	19,08
- додаткова	968	1538,1	570,1	37,07
Продуктивність праці, тис. грн.	2462,1	3482,9	1020,8	29,31

Дані таблиці 3.1 свідчать, що дохід від впровадження запропонованих заходів прогнозується на рівні 208974 тис. грн., чистий дохід буде становити 81309 тис. грн.. Фонд оплати праці збільшиться на 1255 тис. грн., при цьому зросте зміна частинна фонду оплати праці (витрати на преміювання), за рахунок економії коштів від додаткового найму персоналу (оптимізації персоналу) і нераціонального використання фонду робочого часу. Зекономлені кошти можна буде використати для впровадження розроблених пропозицій (в т.ч. найму спеціаліста з кадрів, HR), а також на виплату компенсацій і заохочень. Зростання продуктивності праці прогнозується на рівні 1020,8 тис. грн. / чел. на рік, що становитиме 3482,9 тис. грн..

Динаміка зміни наведених показників представлена на рисунку 3.4.

Таким чином, розрахунок прогнозної показників дозволяє впевнитись, що впровадження розроблених пропозицій є доцільним, всі вищезазначені заходи є

добрим інструментом, так як сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління персоналом і тим самим покращують результати діяльності ТОВ «Ертанз».

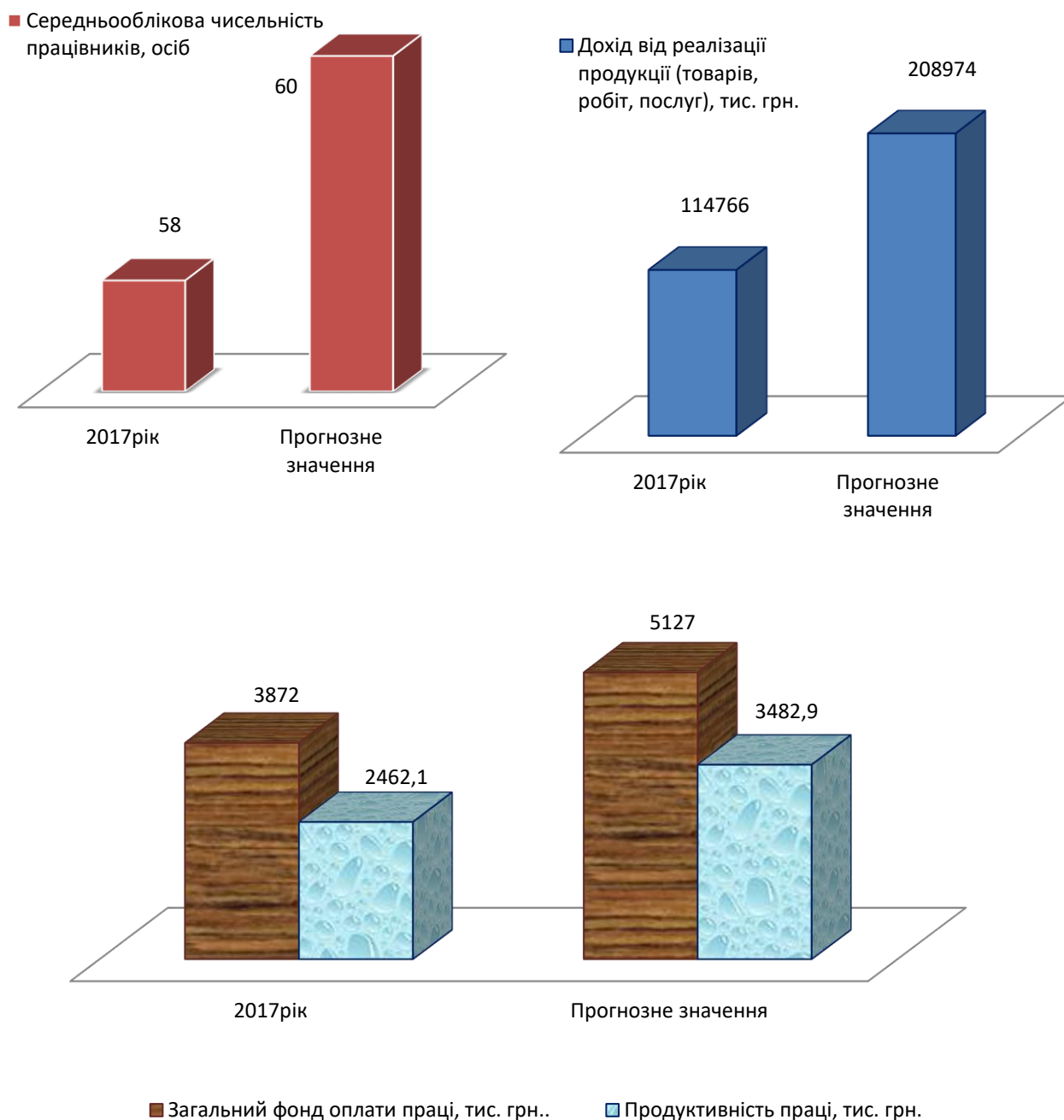


Рисунок 3.4 - Прогнозне зростання показників ТОВ «Ертанз» після впровадження заходів

Таким чином, впровадження у практичну діяльність ТОВ «Ертанз» комплексної системи стратегічного управління персоналом дозволить забезпечити

конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом. Однак, ринкові умови господарювання вимагають використання не лише комплексного підходу до стратегічного управління персоналом, а й інструментів маркетингу, оптимальне сполучення яких дозволить зміцнити конкурентну позицію підприємства в довгостроковій перспективі.

Це обумовлює необхідність використання маркетингового підходу до стратегічного управління персоналом підприємства, що дозволить ТОВ «Ертанз» розробляти і застосовувати оптимальні стратегічні заходи, ефективне функціонування яких забезпечує конкурентоспроможність управління персоналом у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

Розглянувши теоретичні основи стратегічного управління персоналом, було встановлено стратегічне управління персоналом підприємства — це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання: забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до його стратегії; формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління; здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом.

Стратегію управління персоналом - це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості

Основними рисами стратегії управління персоналом є її довгостроковий характер, зв'язок із стратегією організації в цілому, врахування численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

До типових стратегій управління персоналом відносять: стратегію добору і

навчання, стратегію винагороди і мотивації, стратегію формування трудових відносин, стратегію управління персоналом.

У цілому стратегія управління персоналом, на думку вітчизняних учених, є складовою частиною загальної стратегії організації та служить одним з інструментів реалізації її місії та поставлених цілей. Сама стратегія управління персоналом та її складові визначаються залежно від обраної підприємством загальної стратегії (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості, ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія)», та з «орієнтацією на досягнення певних конкурентних переваг.

Ефективність управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом підприємства, особливо в стратегічній перспективі.

Розглянуті теоретичні основи стратегічного управління персоналом у її взаємозв'язку з загальною стратегією розвитку є підґрунтям для їх використання в проведенні подальшого аналізу на прикладі ТОВ «Ертанз». Основними видами діяльності якого є: електромонтаж; виробництво низьковольтних комплектних пристроїв (НКУ) та послуги з інжинірингу.

Діагностика стану управління ТОВ «Ертанз» дозволила зробити висновок, що підприємство займає досить міцне положення на ринку, посідає лідируючі позиції, однак є низка загроз для подальшого ефективного розвитку. Одним з інструментів підтримання високого конкурентного статусу підприємства на ринку є розвиток його інтелектуально-кадрового потенціалу.

Формування стратегії управління персоналом ТОВ «Ертанз» базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії його бажаного стану, який знаходить своє вираження в системі

стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом ТОВ «Ертанз».

На сьогоднішній момент для ТОВ «Ертанз» прийнятні наступні стратегії: концентрованого зростання, серед стратегій інтегрованого зростання підприємство використовує стратегію вертикальної інтеграції, що йде вперед (збільшення контролю) та стратегію горизонтальної диверсифікації, стратегії скорочення витрат.

Стратегічне управління персоналом ТОВ «Ертанз» є продовженням стратегічного управління підприємством і має на меті забезпечення ефективної праці і якісного трудового життя працівників не тільки на даний момент часу, але і в перспективі.

Основними перевагами використання стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» є: концентрація ресурсів на реалізації ефективного напрямку діяльності підприємства, швидка реакція персоналу на кризові ситуації, оцінка стратегічних альтернатив та своєчасний перерозподіл ресурсів, створення сприятливого середовища для формування, використання і розвитку персоналу на підприємстві. Проте, стратегічний підхід має й недоліки: відсутність чіткої та достовірної картини майбутнього, значні витрати часу та ресурсів тощо.

Важливими стратегічними заходами в контексті управління персоналом на підприємстві є: інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом, налагодження комунікацій у системі стратегічного управління персоналом, стратегічне планування діяльності у сфері управління персоналом, розробка стратегічних цілей у сфері управління персоналом, розробка і реалізація кадрових стратегій, оптимізація методів управління персоналом, забезпечення стратегічного розвитку персоналу, оптимізація системи мотивації персоналу, забезпечення високого якісного рівня персоналу, розвиток корпоративної культури підприємства, стратегічний контроль діяльності у сфері управління персоналом.

Формування стратегії управління персоналом ТОВ «Ертанз» відображає процес створення програмно-цільового плану реалізації кадрової політики

підприємства, яка повинна бути направлена на забезпечення оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами трудового законодавства, стану процесів комплектування, збереження та розвитку персоналу. Інструментарієм реалізації стратегії управління персоналом є: кадрове планування, поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його оцінки та розвитку, підвищення кваліфікації працівників, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація та ін.

Проведене дослідження процесу формування системи стратегічного управління персоналом і виокремлення його складових, було визначено такі принципові етапи формування, на першому етапі визначаються цілі управління персоналом, на другому етапі аналізуються фактори зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність. Паралельно з цим проводиться аналіз стратегічного потенціалу та визначаються ключові фактори результативності підприємства стосовно управління персоналом. На основі порівняльного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища обирається стратегія управління персоналом. Такий процес дозволяє сформуванню своєчасну, ефективну, дієву систему стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз».

Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства – це сукупність взаємопов'язаних систем, ефективне функціонування яких забезпечує конкурентоспроможність управління персоналом у довгостроковій перспективі». Комплексна система стратегічного управління персоналом ТОВ «Ертанз» повинна складатися з трьох систем: інформаційно-комунікаційної підтримки; реалізації процесу стратегічного управління персоналом; забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом.

Співставлення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін ТОВ «Ертанз», становить базис для формування стратегічних кадрових альтернатив. Необхідно обґрунтувати варіативний базис кадрової стратегії підприємства, що включає такі складові: «якість персоналу – витрати»; «взаємодія працівників, вектор корпоративної культури та соціальної відповідальності»; «розвиток персоналу з визначенням типів за кожною складовою». Впровадження у

практичну діяльність ТОВ «Ертанз» комплексної системи стратегічного управління персоналом дозволить забезпечити конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом. Однак, ринкові умови господарювання вимагають використання не лише комплексного підходу до стратегічного управління персоналом, а й інструментів маркетингу, оптимальне сполучення яких дозволить зміцнити конкурентну позицію підприємства в довгостроковій перспективі.

Це обумовлює необхідність використання маркетингового підходу до стратегічного управління персоналом підприємства, що дозволить ТОВ «Ертанз» розробляти і застосовувати оптимальні стратегічні заходи, ефективне функціонування яких забезпечує конкурентоспроможність управління персоналом у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Кодекс законів «Про працю України» [Електронний ресурс].– Режим доступу:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Апенько С. Миссия, цель и стратегия управления персоналом / С. Апенько, А. Коньшунова // «Кадровик. Кадровий менеджмент», 2007.– № 1 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8100>
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М.Армстронг – М.: ИНФРА-М, 2012 – 324с.
5. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. –238 с.
7. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: Моногр. / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. — Донецк: ДонГУЭТ, 2004. — 212 с.
8. Бровкова, О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. : рекомендовані М-вом освіти і науки, молоді та спорту України / О. Г. Бровкова ; [М-во освіти і науки, молоді та спорту України] . — К. : Центр учбової літератури, 2012 . — 364с.
9. Быков В. М. Применение компьютерных технологий при кадровом аудите/ В. М. Быков //Упр.перс-м. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 2009. - № 1. - С. 53-56
10. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Варганова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СНУ. В. Даля, 2009. – 304 с.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.

12. Вознюк Д. Стратегия развития предприятия – основополагающая концепция для успешного развития и функционирования в условиях рынка. - [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://fb.ru>, 2013 .
13. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. – Х.: Інжек, 2004. - 276 с.
14. Гавкалова Н.Л. Теоретичний базис формування стратегічного управління персоналом // Н.Л. Гавкалова. – Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. - № 6 (68). - С. 125-129
15. Галайда Т.О. Оцінка якості персоналу та проблем його відбору й трудової адаптації в системі економічної безпеки підприємства. // Т.О.Галайда, Н. Б. Теницька; Л. В. Савело. - Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 3 (48). – 2011. – С. 125 - 128
16. Гарват О. А. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств [Електронний ресурс] / О. А. Гарват, І. М. Кравець // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 1. - С. 153-158. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_1_33
17. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В.Г. Герасимчук.– К. : Вища школа, 2005.– 266 с.
18. Герчанівська С.В. Стратегічне управління персоналом підприємств в сучасних умовах / С.В. Герчанівська // Сталий розвиток економіки Всеукраїнський науково-виробничий журнал.- С.72-74 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/72.pdf
19. Гончарук Н.Т. Кадри аграрного сектору економіки України:формування та розвиток/ Н.Т. Гончарук, С.М. Серьогін / Українська академія держ.управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний інститут держ.управління. Н Д.:Моноліт. - 2003.- 168с.
20. Горещкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горещкая // Управление человеческим ресурсом. – 2009. - №2- (18). - С.44
21. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб./ В.Л. Дикань, В.О. Зубенко,

- О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
22. Десслер Г. Управление персоналом : пер. с англ. / Гарри Десслер. – М. : БИНОМ, 2000. – 710 с
23. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker / П. Друкер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 220 с.
24. Дряхлов Н. Система мотивации персонала в Западной Европе и США // Теория и практика управления, 2002. - № 2. - с. 84.
25. Жоган І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2011/6MO/50.pdf
26. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2011. – 421с.
27. Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом. /О.И.Зеленова // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: НИГО, 2004. – 516с.
28. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л.С. Кім // Наукові праці МАУП. - 2010.- вип. 1(24).- С. 155–162
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия маркетинг, интернационализация: учебн. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2009. – 301 с.
30. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник /А. М. Колот. — 2-ге вид., без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 340 с.
31. Компанієць В.В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства / В.В. Компанієць, В.В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012.- № 39. – С. 236-239.
32. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. / М.М. Купцов / М. РИОР, ИНФРА-М. - 2011. -184 с.;
33. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. Посіб. / О. В.

- Крушельницька, Д. Г. Мельничук. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
34. Лень Т. Маркетингове оцінювання кадрового потенціалу підприємства. [Електроний ресурс]. - Режим доступу: file:///C:/Users/Sony/Downloads/echcenu_2016_2_9.pdf
35. Майструк І.М. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки / І. М.Майструк // Український соціум : Науковий журнал. – 2007. – №1. – С. 69-80 .
36. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010.- № 20/6.- с. 307-312
37. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Л. І. Михайлова. – К.:Центр учбової літератури, 2007.- 248с.
38. Монди Уэйн Р. Управление персоналом / Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо; Пер. с англ.; Под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. — СПб.: Изд. Дом “Нева”, 2004. — 640 с.
39. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава і регіони. – 2006. – №5. – С. 216-221.
40. Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2014. – 209 с.
41. Одегов Ю.Г. Управление персонала в структурно-логических схемах : Учебник. / Ю.Г. Одегов– М. : Академический проект, 2005.– 1088 с.
42. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2011. – 328 с.
43. Палагина А.С. Манипулирование как средство управления персоналом в аспекте эффективности и этичности / А.С. Палагина / — Томск. : Изд-во ТПУ. - 2012 — С. 192-193.
44. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Паахина. - М. Кнорус. -2011 - 496 с.;
45. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180.

46. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноук.. ун-ту імені В. Даля, 2009. № 3 (133)
47. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. О. Письменна. . – Дніпро, 2017. – 22 с.
48. Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : колективна монографія / за заг. редакцією Л.М. Савчук; у 2-х т. – Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014. – Т.1. – С. 373-389.
49. Пожужева Т.О. Стратегия управления персоналом как один из способов повышения производительности труда/ Т.О. Пожужева / Гуманітарний вісник ЗДІА, 2010. – випуск 43. – С. 247-254
50. Порохня, В. М. Стратегічне управління : навч. посіб. : рекомендов. М-во освіти і науки, молоді та спорту України для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко ; [М-во освіти і науки, молоді та спорту України] . – К. : Центр учбової літератури, 2012 . – 224 с.
51. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210-218.
52. Романюк Л.М. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства / Економічний простір, 2010. - № 44/2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_44_2/.../37.pdf
53. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навчальний посібник. / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002.– 351 с.
54. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г.О. Селезньова// БІЗНЕС –ІНФОРМ.- № 3, 2012.-

С. 231 -233

55. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресе, 1999.- 700с.
56. Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О.В. Стельмашенко. // Вісник ОНУ ім. І.І.Мечнікова. – 2013. – Вип. 3/3, Т. 18. – С. 96–99.
57. Стребел П. Управленческие технологии внедрения инноваций / П. Стребел. // Управление трудовыми ресурсами: Сб. стат. [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.i-u.ru
58. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тейлор / Пер. 5-го англ. Издания. ; Науч. Ред. Перевода Хачатуров А. Е.– М. : Издательство «Дело и Сервис», 2004.– 752 с.
59. Чикуркова А.Д. Моделювання як інструмент стратегії планування персоналу підприємств /А.Д. Чикуркова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №1. – С. 153-1577.
60. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с
61. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2013. - -412 с.
62. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. –240 с.
63. Череп, А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. / Череп А. В., Сучков А. В. - К. : Кондор, 2011. — 334 с.
64. Швець І.Б. Ш 35 Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія / І.Б. Швець, Т.В. Коваленко. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 159 с.
65. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В.Оборська– К.: КНЕУ, 1999.– 384 с.
66. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків:

Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

67. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом / Е. С. Яхонтова. – Москва : Дело, 2013. – 378 с.
68. Бухгалтерська і статистична звітність, внутрішня документація ТОВ «Ертанз».
69. Офіційний сайт підприємства [Електронний ресурс].– Режим доступу:
<http://ertanz.com.ua/>

ДОДАТОК А

Складові оцінювання персоналу

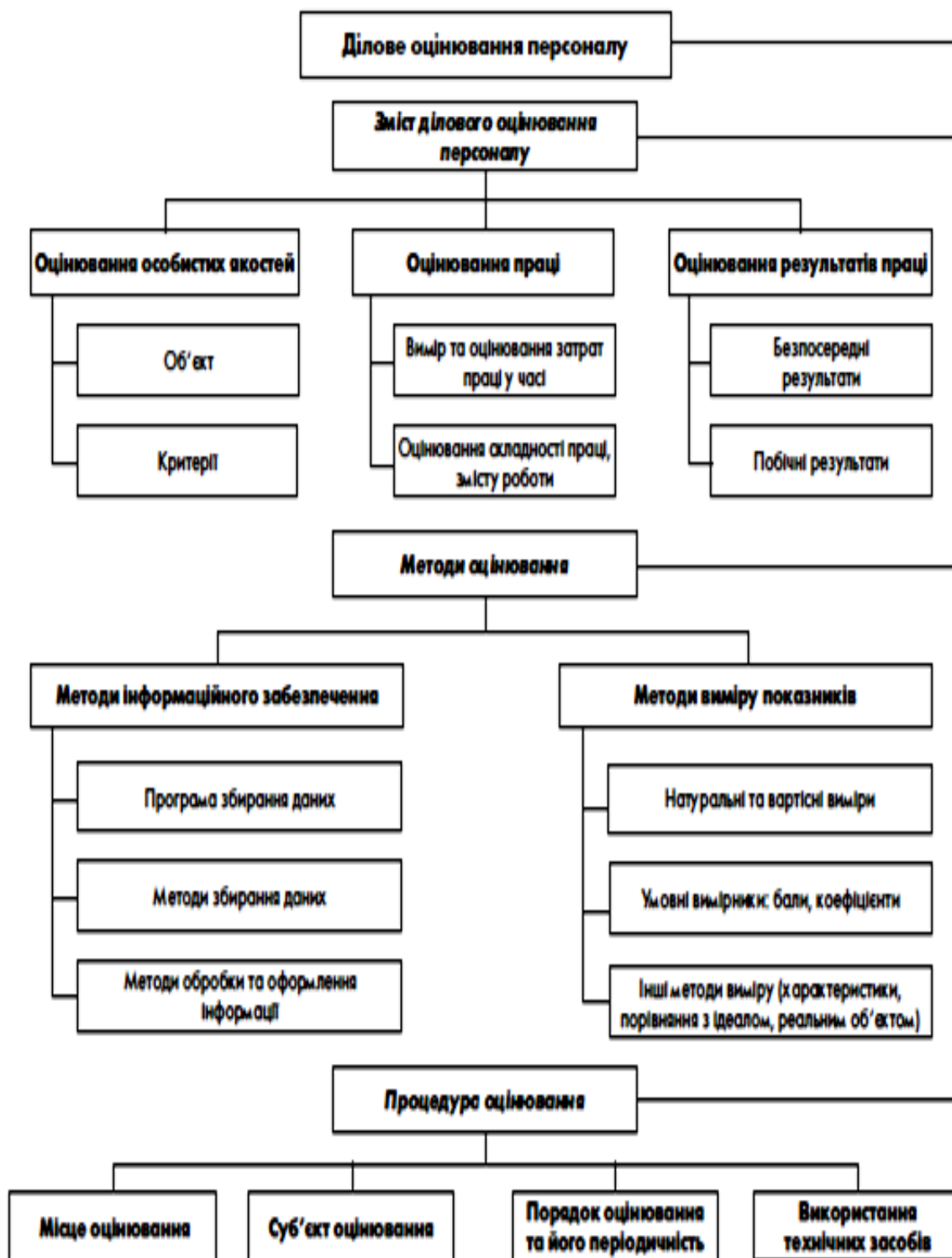


Рисунок А.1 - Складові оцінювання персоналу підприємства

ДОДАТОК Б

Характеристика стратегій управління персоналом

Таблиця Б.1 - Стратегії управління персоналу

Кадрові стратегії	Ознака	Варіанти стратегії
Стратегії залучення персоналу		- стратегія альтернативи найму; стратегія внутрішнього набору; стратегія зовнішнього набору.
Стратегії навчання і розвитку персоналу	В залежності від категорій персоналу	- стратегії навчання і підвищення кваліфікації вищого керівного складу компанії та підприємств; - стратегії навчання і підвищення кваліфікації фахівців інженерно – технічного складу і керівників середнього та низького рівня; - стратегії навчання і підвищення кваліфікації робітників і службовців.
	В залежності від місця проведення навчання і розвитку	- стратегія навчання на робочому місці (в межах підприємства); - стратегія навчання поза робочим місцем (за межами підприємства).
	В залежності від способу фінансування навчання і розвитку персоналу	- навчання персоналу за власні кошти; - навчання персоналу за кошти організації
Стратегії скорочення персоналу:		- стратегія часткового (внутрішнього) вивільнення; - стратегія стимулювання звільнення працівників за власним бажанням; - стратегії скорочення персоналу за ініціативою адміністрації; - стратегія поступового пенсіонування працівників.

Таблиця Б.2 - Порівняльна характеристика стратегій набору персоналу

Стратегії / характеристики	Стратегія внутрішнього набору.	Стратегія зовнішнього набору
Переваги	<ol style="list-style-type: none"> 1. скорочення витрат на набір; 2. керівництво знає переваги і недоліки працівників; 3. підвищується рівень лояльності персоналу до фірми; 4. висока адаптація працівників до умов праці; 5. низький рівень опору інноваціям з боку персоналу; 6. неможливість спостереження з боку конкурентів; 7. високий імідж фірми на ринку праці. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. вибір із більшої кількості кандидатів; 2. поява нових ідей і прийомів роботи; 3. менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства; 4. невисокі витрати на одержання потрібних працівників (передусім масових професій); 5. незначні терміни на отримання необхідних фахівців; 6. відсутні потреби у довгостроковому кадровому плануванні.
Недоліки	<ol style="list-style-type: none"> 1. відсутність нових, свіжих ідей; 2. загроза накопичення складних особистих взаємовідносин працівників; 3. погане ставлення до підвищених працівників з боку колишніх колег; 4. значні витрати на навчання і підвищення кваліфікації власного персоналу, ризик втрати інвестицій в підготовку персоналу; 5. значні терміни на одержання працівників необхідної кваліфікації; 6. необхідність довгострокового кадрового планування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. тривалий період адаптації нових працівників, значні витрати на адаптацію; 2. погіршення морального клімату серед давно працюючих; 3. ділові якості нових працівників точно не відомі; 4. відкритість для спостереження з боку конкурентів; 5. опір інноваціям з боку давно працюючих; 6. високий рівень втрати ключових фахівців; 7. значна загроза тимчасового зниження продуктивності у нових працівників.

Таблиця Б.3 - Методи реалізації стратегій скорочення персоналу

Стратегія	Методи, заходи
Стратегія часткового (внутрішнього) вивільнення	<ul style="list-style-type: none"> - припинення прийому нових робітників; - відміна позанормових робіт; - перехід на неповний робочий день, скорочену роботу неділю; - переміщення на вільні робочі місця надлишкової робочої сили; - використання відпусток за рахунок працівників; - припинення надання замовлень на сторону, для виконання іншими організаціями; - розподіл посад між двома чи більше працівниками; - направлення персоналу на навчання з відривом від виконання робочих обов'язків; - використання внутрішніх венчурів (англ. Venture – ризикове підприємство) – 103рг.103 ентузіастів, що мають власні ідеї та бажають працювати в якості їх розробників, вкладати в них свої кошти як доповнення до початкового фінансування фірмою цих проектів.
Стратегія стимулювання звільнення працівників за власним бажанням	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення і ускладнення умов для подальшого продовження праці; - розповсюдження інформації про плани майбутнього скорочення або ліквідації підрозділу, напряму діяльності, посади, робочого місця; - виплата грошової компенсації за добровільне звільнення; практика і розміри таких виплат залежить від специфіки трудового законодавства країни; - поєднання перелічених заходів із загрозою звільнення за рішенням атестаційної комісії без додаткових грошових компенсацій; - стимулювання дострокового виходу на пенсію; в пенсійних системах промислово розвинутих країн передбачується стимулювання виходу робітника на пенсію раніше законодавчо визначеного пенсійного віку; цей захід базується на тому, що держава починає сплачувати пенсію достроково, а сума доплат фірми субсидується за рахунок податкових пільг; - застосування методу аутплейсменту, який полягає в проведенні співробітниками фірми і спеціальними консультативними службами психологічних і профорієнтаційних занять із персоналом, який звільняється.
Стратегії скорочення персоналу за ініціативою адміністрації	Інструментом скорочення може стати атестаційна комісія. Якщо в результаті реорганізації працівники не бачуть сенсу працювати, вони самостійно приймають рішення про звільнення.
Стратегія поступового пенсіонування працівників	Проводиться перелік заходів по послідовному переходу від повноцінної трудової діяльності до остаточного виходу на пенсію, а також заходи, які забезпечують зв'язок пенсіонера з підприємством.

ДОДАТОК В

Схема розробки стратегії управління персоналом

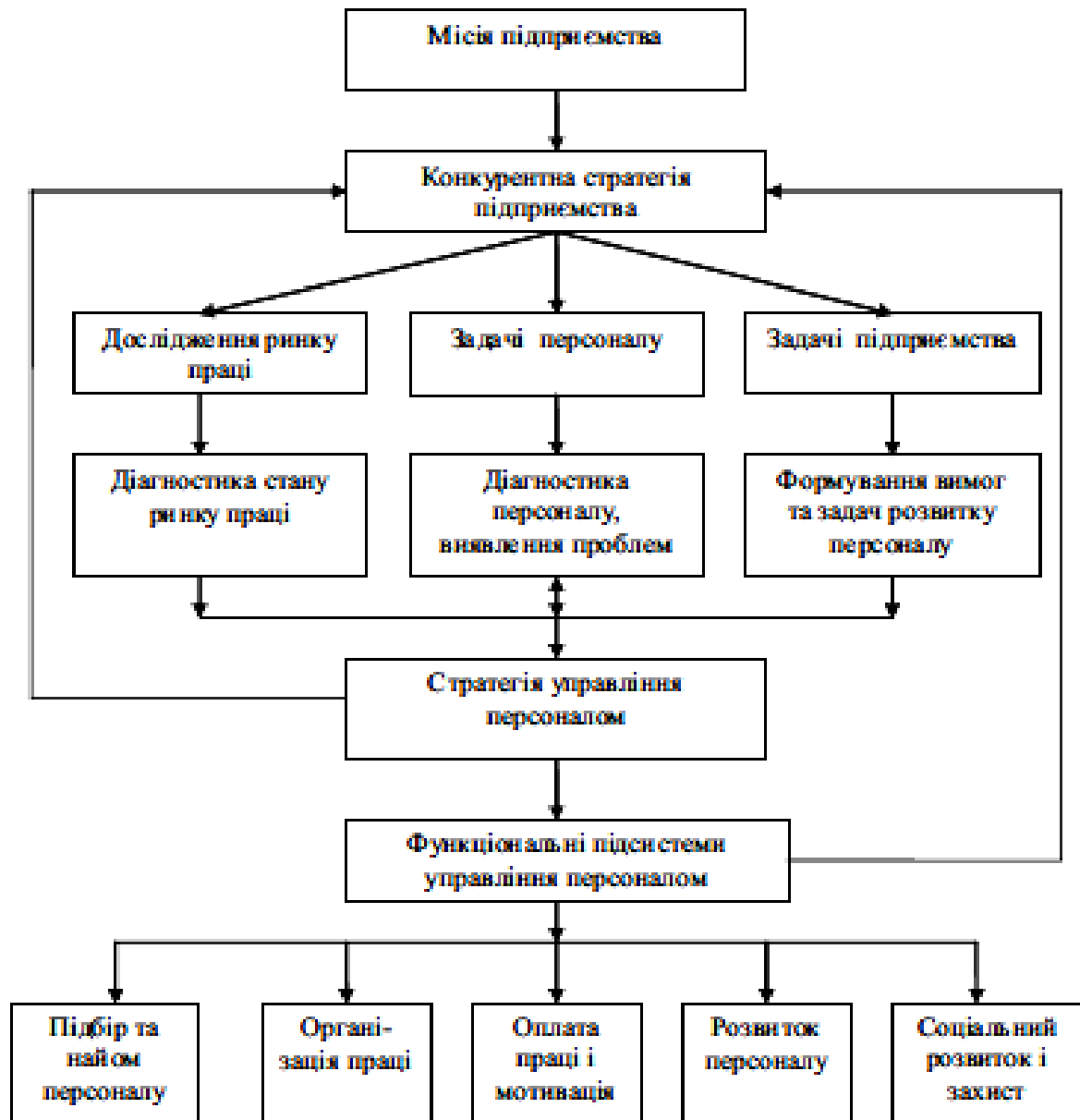


Рисунок В.1- Схема розробки стратегії управління персоналом [36]

ДОДАТОК Д

Показники оцінки стратегії управління персоналом

Таблиця Д.1 - Показники оцінки стратегії управління персоналом

Вид оцінки	Показники
Оцінка ефективності управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; - коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
Оцінка ефективності управлінського персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
Оцінка ефективності організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу

ДОДАТОК Ж

Індексна мультиплікативна модель

$$R = a * b * c * d * e * f * g; \quad (\text{Ж.1})$$

$$R = \frac{Пч}{Чсер},$$

де R – розмір чистого прибутку на одного працівника,

Пч – чистий прибуток,

Чсер – середньооблікова чисельність;

$$a = \frac{Вр}{Чсер}$$

де a – продуктивність праці;

$$b = \frac{Пч}{Вр}$$

де b – рентабельність виробництва, коефіцієнт,

Вр – виручка від реалізації;

$$c = \frac{\Phi ОП}{Всук}$$

де c – частка фонду оплати праці в сукупних витратах підприємства,

ΦОП – фонд оплати праці,

Всук – сукупні витрати;

$$d = \frac{Пч}{\Phi ОП}$$

де d – розмір чистого прибутку на одиницю фонду оплати праці;

$$e = \frac{Всук}{Вр}$$

де e – розмір сукупних витрат на одиницю виручки від реалізації продукції;

$$f = \frac{\Phi ОП}{Пч}$$

де f – розмір фонду оплати праці на одиницю чистого прибутку;

$$g = \frac{Bp}{\Phi ОП}$$

де g - розмір виручки від реалізації продукції на одиницю фонду оплати праці.

Таким чином, можливості підприємства по підвищенню ефективності використання трудових ресурсів можна представити у вигляді індексної функціональної моделі :

$$\frac{Пч}{Чсер} = \frac{Bp}{Чсер} * \frac{Пч}{Bp} * \frac{\Phi ОП}{Bсук} * \frac{Пч}{\Phi ОП} * \frac{Bсук}{Bp} * \frac{\Phi ОП}{Пч} * \frac{Bp}{\Phi ОП} \quad (Ж.2)$$

Для аналізу та контролінгу ефективності використання трудових ресурсів на виробничому підприємстві та впливу зміни кожного з факторів моделі на ефективність використання трудових ресурсів можна застосовувати наступну модель, яка має такий вигляд:

$$\frac{r_{\phi}}{r_{нл}} = \frac{\sum a_{\phi} * b_{\phi} * c_{\phi} * d_{\phi} * e_{\phi} * f_{\phi} * g_{\phi}}{\sum a_{нл} * b_{нл} * c_{нл} * d_{нл} * e_{нл} * f_{нл} * g_{нл}} \quad (Ж.3)$$

або у скороченому записі – формула Ж.4:

$$CB_r = CB_a * CB_b * CB_c * CB_d * CB_e * CB_f * CB_g, \quad (Ж.4)$$

де CB – зміни кожного з факторів у звітному періоді.

Вплив кожного з факторів моделі на ступінь зміни ефективності використання трудових ресурсів підприємства можна оцінити шляхом аналізу нижче наведених формул :

$$\left. \begin{aligned} \Delta R_a &= (a_{зв} - a_{мин}) * b_{мин} * c_{мин} * d_{мин} * e_{мин} * f_{мин} * g_{мин}, \\ \Delta R_b &= a_{зв} * (b_{зв} - b_{мин}) * c_{мин} * d_{мин} * e_{мин} * f_{мин} * g_{мин}, \\ \Delta R_c &= a_{зв} * b_{зв} * (c_{зв} - c_{мин}) * d_{мин} * e_{мин} * f_{мин} * g_{мин}, \\ \Delta R_d &= a_{зв} * b_{зв} * c_{зв} * (d_{зв} - d_{мин}) * e_{мин} * f_{мин} * g_{мин}, \\ \Delta R_e &= a_{зв} * b_{зв} * c_{зв} * d_{зв} * (e_{зв} - e_{мин}) * f_{мин} * g_{мин}, \\ \Delta R_f &= a_{зв} * b_{зв} * c_{зв} * d_{зв} * e_{зв} * (f_{зв} - f_{мин}) * g_{мин}, \\ \Delta R_g &= a_{зв} * b_{зв} * c_{зв} * d_{зв} * e_{зв} * f_{зв} * (g_{зв} - g_{мин}) \end{aligned} \right\} \quad (Ж.5)$$

ДОДАТОК Е

Оцінка взаємодії сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами

Таблиця Е.1 – Шкала оцінки взаємодії

Бальна оцінка	Інтерпретація
5	Фактор дає можливість використовувати сприятливі події або передбачити негативні наслідки загроз
4,3	Суттєве сприяння використанню сприятливих можливостей або захист від погроз
0,1,2	Нікчемний, незначний або малий вплив на використання сприятливих можливостей або захист від погроз

Продовження додатку Е

Таблиця Е.2 - Підсумкова матриця SWOT– аналізу

Коефіцієнт внешних факторов	Коефіцієнт внутренних возможностей	Возможности (O)				Угрозы (T)						
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	T5	T6	
		1,525	3,225	1,4	1,075	0,15	1,6875	0,5875	12,4625	0,6875	1,8875	
Сильные стороны (S)												
S1	1,07	5	5	1	4	1	5	5	3	3	5	
S2	1,135	2	1	5	4	0	0	2	2	3	3	
S3	0,78	3	2	5	4	0	0	1	1	1	4	
S4	0,44375	1	4	3	0	1	0	3	3	2	0	
S5	0,75	0	3	3	2	1	1	4	3	1	0	
S6	1,13	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	
S7	0,96	0	2	0	2	5	5	5	5	5	4	
S8	0,62	1	1	4	3	0	4	5	4	5	2	
S9	0,37125	3	3	1	2	0	2	3	4	4	0	
Слабые стороны (W)												
W1	-0,838	4	3	2	2	4	5	3	0	1	2	
W2	-1,125	1	0	5	1	3	3	1	0	0	3	
W3	-1,038	0	1	3	0	5	5	5	2	3	4	
W4	-0,113	5	5	3	5	0	2	4	4	4	1	
W5	-0,575	2	1	1	1	0	1	1	0	1	2	
W6	-1,425	3	4	2	2	0	0	4	3	4	0	
W7	-0,313	0	1	0	1	0	0	5	2	2	0	

Продовження додатку Е

Таблиця Е.3 - Підсумкова матриця SWOT– аналізу

Коефіцієнт внешних факторов	Коефіцієнт внутренних возможностей	Возможности (О)				Итого	Угрозы (Т)						Итого
		О1	О2	О3	О4		Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	
		1,525	3,225	1,4	1,075		0,15	1,6875	0,5875	12,4625	0,6875	1,8875	
Сильные стороны (S)													
S1	1,07	8,2	17,3	1,5	4,6	31,6	0,2	9,6	3,3	42,4	2,3	10,7	68,5
S2	1,135	3,5	3,7	7,9	4,9	20	0	0	0,9	19,4	1,6	4,4	26,3
S3	0,78	3,6	5	5,5	3,4	17,5	0	0	0,3	5,5	0,3	3,4	9,5
S4	0,44375	0,7	5,7	1,9	0	8,3	0,1	0	1,3	28	1	0	30,4
S5	0,75	0	7,3	3,2	1,6	12,1	0,2	1,9	2,7	42,2	0,8	0	47,8
S6	1,13	1,7	3,6	1,6	1,2	8,1	0,7	8,1	2,8	59,8	3,3	1,8	76,5
S7	0,96	0	6,2	0	2,1	8,3	0,5	5,2	1,8	38,6	2,1	4,7	52,9
S8	0,62	0,9	2	3,5	2	8,4	0	2,5	1,1	18,5	1,3	1,4	24,8
S9	0,37125	1,7	3,6	0,5	0,8	6,6	0	0	0	0	0	0	0
Итого		20,3	54,4	25,6	20,6		1,7	27,3	14,2	254,4	12,7	26,4	
Слабые стороны (W)													
W1	-0,838	-5,1	-8,1	-2,3	-1,8	-17,3	-0,5	-7,1	-1,5	0	-0,6	-3,2	-12,9
W2	-1,125	-1,7	0	-7,9	-1,2	-10,8	-0,5	-5,7	-0,7	0	0	-6,4	-13,3
W3	-1,038	0	-3,3	-4,4	0	-7,7	-0,8	-8,8	-3	-25,9	-2,1	-7,8	-48,4
W4	-0,113	-0,9	-1,8	-0,5	-0,6	-3,8	0	-0,4	-0,3	-5,6	-0,3	-0,2	-6,8
W5	-0,575	-1,8	-1,9	-0,8	-0,6	-5,1	0	-1	-0,3	0	-0,4	-2,2	-3,9
W6	-1,425	-6,5	-18,4	-4	-3,1	-32	0	0	-3,3	-53,3	-3,9	0	-60,5
W7	-0,313	0	-1	0	-0,3	-1,3	0	0	-0,9	-7,8	-0,4	0	-9,1
Итого		-16	-34,5	-19,9	-7,6		-1,8	-23	-10	-92,6	-7,7	-19,8	