МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

_____

_____ Барабанова В.В.

«____» _____ 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

за освітньою програмою «Менеджмент»

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

Виконав здобувач вищої освіти Д'яченко Віталіни Андріївни _____

(підпис)

Керівник: д.е.н, доцент Хаврова К.С. _____

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми
_____ В.В. Барабанова
підпис

«_____» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Д'яченко Віталіни Андріївни
прізвище, ім'я, по батькові

1.Тема роботи: «Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах ринку»

Керівник роботи: д.е.н, доцент, професор кафедри економіки та бізнесу Хаврова К.С.
науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від "*30*" *червеня* 20*21*р. № *200-с*

2. Строк подання здобувачем ВО роботи "*30*" *листопада* 20*21* р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звітність підприємств, первинна інформація, отримана автором у

результаті анкетування представників вітчизняних підприємств торгівлі, а також ресурси мережі Internet, звітність ТОВ «Епіцентр К»

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління персоналом в умовах ринку. 2. Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом та обґрунтування ефективної стратегії його управління на підприємстві

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

6. Дата видачі завдання: «_____» _____ 20____ р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної 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 кваліфікаційної роботи	до 20.06.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 30.11.2021	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедру	до 30.11.2021	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 30.11.2021	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 03.12.2020	
9	Захист дипломної роботи	до 11.12.2020	

Здобувач ВО _____ Д'яченко В.А.
(підпис)

Керівник роботи _____ Хаврова К.С.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Мета кваліфікаційної роботи: узагальнення теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування дієвого мотиваційного стратегічного управління персоналом підприємства в умовах ринку

Завдання роботи:
- узагальнити теоретичні основи дослідження механізму стратегічного управління персоналом підприємства;
- визначити методичні основи аналізу та оцінки ефективності механізму стратегічного управління персоналом підприємства;
- аналіз та оцінка ефективності механізму стратегічного управління персоналом підприємства

Об'єкт: процес формування механізму стратегічного управління персоналом підприємства.

Предмет: сукупність теоретичних і прикладних аспектів формування та реалізації механізму стратегічного управління персоналом підприємства.

Методи / методика, використані у кваліфікаційній роботі: наукової абстракції, аналізу та синтезу – при дослідженні сутності стратегічного управління персоналом в сучасних умовах; групування – для класифікації ключових детермінантів персоналу підприємства, його важелів та складових; спостереження і порівняння – для виявлення особливостей стратегічного управління персоналом підприємства; експертних оцінок – для виявлення чинників, що впливають на стратегічне управління персоналом підприємства; графічний, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків та діаграм.

Основні висновки та рекомендації: Розроблені рекомендації щодо методичного забезпечення оцінки механізму стратегічного управління персоналом підприємства, що забезпечило можливість оцінювання ефективності цього механізму в цілому і за окремими рівнями управління, використані у практичній діяльності ТОВ «Епіцентр К»

ЗМІСТ

Вступ	6
1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління персоналом в умовах ринку	8
2. Оцінка ефективності стратегічного управління персоналом та обґрунтування ефективної стратегії його управління на підприємстві	20
Висновки та рекомендації	326
Список використаних джерел	41
Додатки	45

ВСТУП

Успіх будь-якого підприємства безпосередньо залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Для того, щоб підприємство працювало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні методи управління персоналом.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом. Вони постійно розвивають взаємовідносини, засновані на довготривалій основі. У сучасних умовах цінність персоналу як ресурсу підприємства постійно зростає, що призвело до стратегічного управління персоналом підприємства.

На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство повинно чітко уявляти, як воно буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок уже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Уміле застосовування необхідних знань, досвіду та компетенцій робітників дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Варто зазначити, що, незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, розвиток персоналу виступає галуззю, яка досі ще недостатньо висвітлена в наукових дослідженнях, також недостатньо уваги їй приділяється й у практиці управління персоналом вітчизняних підприємств.

Питання забезпечення розвитку працівників піднімалося ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікленда. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова, Г. Лича, В. Співака, В. Верхоглядової, Ю. Лисенка, Г. Кіндрацької, С. Шекшня та інших вчених. На жаль, досі, як свідчать результати сучасних досліджень [13], у професійній сфері розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об’єктивної оцінки результатів праці.

З огляду на це, метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо формування дієвого мотиваційного стратегічного управління персоналом підприємства в умовах ринку.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- узагальнити теоретичні основи дослідження механізму стратегічного управління персоналом підприємства;
- визначити методичні основи аналізу та оцінки ефективності механізму стратегічного управління персоналом підприємства;
- аналіз та оцінка ефективності механізму стратегічного управління персоналом підприємства

Об’єктом дослідження в даній роботі є процес формування механізму стратегічного управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних і прикладних аспектів формування та реалізації механізму стратегічного управління персоналом підприємства.

В роботі використано такі методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу – при дослідженні сутності стратегічного управління персоналом в сучасних умовах; групування – для класифікації ключових детермінантів персоналу підприємства, його важелів та складових; спостереження і порівняння – для виявлення особливостей стратегічного управління персоналом підприємства; експертних оцінок – для виявлення чинників, що впливають на стратегічне управління персоналом підприємства; графічний, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків та діаграм.

Джерелами інформації для кваліфікаційної роботи слугували закони України та інші нормативні акти за тематикою роботи, інформаційно-аналітичні огляди, матеріали ТОВ «Епіцентр К», періодичні видання і власні дослідження автора.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені рекомендації щодо методичного забезпечення оцінки механізму стратегічного управління персоналом підприємства, що забезпечило можливість оцінювання ефективності цього механізму в цілому і за окремими рівнями управління, використані у практичній діяльності ТОВ «Епіцентр К»

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РИНКУ

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].

Стратегією 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 [52, с. 49].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

– довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

– цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;

– стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [6].

Відповідно до методів впливу на працівників, які застосовуються на підприємстві, існують такі види стратегій управління персоналом:

1) стратегія використання формальних повноважень - для її застосування необхідна наявність у руках менеджера засобів впливу на працівників та визнання підлеглими права менеджера їх застосовувати;

2) стратегія використання погроз і покарань (стратегія “батога”) - забезпечує примусове підкорення; малоефективна в ринкових умовах, оскільки не враховує свідомої праці й прагнення працівників до самореалізації;

3) стратегія заохочень (стратегія “пряника”) - передбачає використання моральних і матеріальних стимулів; базується на дослідженні потреб людини;

4) стратегія переконання - її ефективність залежить від вагомості аргументів, взаємин керівника і підлеглих, їх особистих якостей;

5) підготовча стратегія - полягає у створенні умов для майбутнього впливу на працівників і попередження тих чи інших дій.

В сучасних умовах господарювання неможливо застосувати одну з наведених стратегій у чистому вигляді, оскільки менеджер повинен володіти в тій чи іншій мірі усіма засобами впливу на працівників. Крім цього, вибір методів впливу залежить від складу внутрішніх і зовнішніх факторів, що діють на підприємство і визначають стратегічні напрямки управління персоналом організації.

До внутрішніх факторів, що визначають зміст кадрової стратегії, належать стратегія розвитку організації, її структура та цілі, територіальне розташування, вид діяльності підприємства, культура організації, культура менеджменту, система взаємовідносин, комунікацій, морально-психологічний клімат колективу, фінансові можливості організації, що визначаються допустимим рівнем витрат на управління персоналом, кількісні і якісні характеристики наявного персоналу і напрямки їх зміни в перспективі.

До зовнішніх факторів належать національне й міжнародне законодавство про працю, взаємовідносини з профспілками, стан кон’юнктури ринку праці, перспективи його розвитку.

Стратегію управління персоналом, що є складовою частиною загальної стратегії підприємства, формує кадрова політика підприємства, розробка та письмове оформлення якої, дозволяє чітко й зрозуміло висловити погляди адміністрації підприємства стосовно управління персоналом, внести послідовність та однозначність у процес прийняття кадрових рішень, покращити взаємодію підрозділів тощо [21, с. 125].

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 [1, с. 169].

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати - 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: складено автором за [1;5; 21; 52]

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.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [1, с. 169−170].

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємозв'язана зі стратегією управління персоналом та стратегією управління організації. При цьому дві перші стратегії ґрунтуються на третій — стратегії управління організації.

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу

головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [7, с. 21−23].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.

Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [8, с. 78].

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес розроблення стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства

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. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
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 внутрішньоорганізаційних 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 має 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

Джерело: складено автором за [7; 21; 52]

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 (рис.1.1).

Рисунок 1.1 - Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за [7, 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 [8, с.147].

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, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до 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 з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;

– вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;

– формування напрямів соціального розвитку підприємства;

– вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [13, с. 134].

Формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства [14, с. 27].

Управління персоналом являє собою управлінський процес, що входить до складу процесів системи управління якістю. У вимогах стандартів ДСТУ ISO 9001 зазначено, що «підприємство має здійснювати оцінку системи управління якістю шляхом визначення показників результативності процесів СУЯ» [42, с. 2]. Задля забезпечення результативності системи управління якістю необхідним є проведення оцінювання результативності функціонування системи управління

персоналом. Обґрунтування та розробку управлінських заходів, спрямованих на підвищення якості управління персоналом підприємства, слід починати з визначення основних проблем, пов'язаних із реалізацією кадрових рішень, і аналізу поточної ситуації. Оцінка системи управління персоналом буде достовірною та об'єктивною за умов її комплексного характеру. Тобто оцінювання має здійснюватися на основі визначення, систематизації та всебічного застосування певної кількості показників, що характеризують якість управління персоналом. Як відзначає Ю.Г. Одегов, найбільш об'єктивна оцінка досягається за умови розглядання показників із кількох позицій: економічних та соціальних, кількісних та якісних, поточних та перспективних [34, с. 181]. Проведення комплексної оцінки при цьому є засобом безперервного впливу на ефективність функціонування системи управління персоналом.

Управління персоналом є найбільш складним управлінським процесом на підприємстві як з точки зору оцінки самого процесу діяльності, так і оцінки результативності цієї діяльності. Ця обставина обумовлює необхідність розробки відповідного інструментарію щодо оперативного отримання поточної інформації про реальний стан якості управління персоналом. Отже, формування комплексної оцінки системи управління персоналом обумовлено нижченаведеними причинами:

вимогами міжнародних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, вимірних та визначених у часі цілей;

необхідністю прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації; потребою керівництва підприємства в отриманні об'єктивних даних щодо якості управління персоналом при формуванні механізму матеріального стимулювання керівників структурних підрозділів.

Системний підхід до управління персоналом у сучасних економічних умовах дозволяє здійснювати регулювання взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей підприємства та прийнятої концепції управління персоналом. При проведенні оцінки системи управління персоналом слід ураховувати, що ця система є складною за своєю структурою та спрямована на отримання бажаного кінцевого результату при досягненні загальної мети підприємства.

Як вагомі критерії та показники оцінки функціонування системи управління персоналом у науковій літературі розглядаються насамперед кількісні та якісні показники, що пов'язані як із загальною результативністю діяльності підприємства, так і з результативністю прийняття кадрових рішень. Так, А.П. Єгоршин відзначає низку показників, що відображають соціальну ефективність праці. На думку автора, до найбільш вагомих показників можна віднести такі, як середня заробітна плата, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, втрати робочого часу [29, с. 320-324]. С.В. Шекшня пропонує проводити оцінку ефективності управління персоналом за допомогою визначення таких показників, як продуктивність праці, втрати на робочу силу,

структура та динаміка персоналу. Автор підкреслює, що у процесі проведення оцінки необхідно здійснювати порівняння показників як і з зовнішнім середовищем, так і з динамікою цих показників на підприємстві [48, с. 320-334].

На існування щільного взаємозв'язку показників економічної та соціальної ефективності управління персоналом вказує А.Я. Кібанов. На його думку, економічними результатами управління персоналом є показники, що відображають ефективність виробничої системи та системи управління підприємством. Разом із тим соціальні результати можуть бути наведені в аспекті функціонування окремих підсистем управління персоналом [25, с. 432-435]. Вищезазначені підходи до визначення ефективності управління персоналом передбачають розрахунок певної низки показників, що характеризують якість цього управлінського процесу. Однак при проведенні оцінки слід ураховувати, що ці показники є взаємопов'язаними та знаходяться у постійній взаємодії, разом із тим принципово важливим є визначення ступеня впливу цих показників на результативність функціонування системи управління персоналом.

У зарубіжній практиці оцінювання управління персоналом одержало поширення застосування специфічних методів та підходів. Із метою оцінки ефективності й удосконалення системи управління персоналом спеціалістами використовуються HR-метрики (Human Resource (англ.) – людські ресурси), що являють собою сукупність показників, які дозволяють оцінити та визначити основні HR-процеси підприємства. Ці HR-метрики передбачають зіставлення показників, що були отримані з установленими еталонами – бенчмарками у процесі аналізу підприємств однієї галузі [11, с. 52]. Як бенчмарки авторами пропонуються показники, розраховані як середні за галуззю, і показники компаній – основних конкурентів. З огляду на те, що важким моментом є одержання інформації щодо стану та рівня вищезазначених показників, то у процесі оцінювання в HR-метриках рекомендовано також використання показників, що є найкращими у світовій практиці або власних даних підприємства за попередні періоди. Однак недоліком цього підходу є застосування таких показників, що є складними у вимірюванні та потребують аналізу тільки у динаміці.

У загальному випадку практика оцінювання ефективності систем управління персоналом дозволяє визначити три підходи (табл. 1.3) [42, с. 187-188]. Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти до висновку, що у теоретичних підходах, якими передбачено проведення оцінки результативності діяльності персоналу, відображається досить повний перелік показників, що характеризують соціальну ефективність та результативність прийняття кадрових рішень на підприємстві.

Особливість третього підходу полягає у визначенні кінцевих результатів діяльності підприємства, що є своєрідними індикаторами ефективності управління персоналом. Однак на формування зазначених у цьому підході

показників впливає ціла низка факторів, які залишаються поза межами дослідження.

Тобто загальний результат діяльності підприємства залежить від таких факторів, як стан здійснення внутрішніх бізнес-процесів, політики ціноутворення, рівня використання виробничих потужностей, виконання показників із маркетингу та збуту продукції тощо. Тому при визначенні загального результату діяльності підприємства слід ураховувати рівень досягнення всіх показників виробничої, соціально-економічної та фінансової діяльності підприємства.

Таблиця 1.3 - Характеристика теоретичних підходів до аналізу ефективності системи управління персоналом

Характеристика підходів	Теоретичні підходи		
	Підхід, що передбачає визначення показників диференціальної результативності персоналу	Підхід, що передбачає визначення показників результативності та якості персоналу	Підхід, що передбачає визначення показників результативності діяльності підприємства
Сутність підходу	Оцінка ефективності базується на основі використання конкретних форм та методів управління, тобто організації праці персоналу, його мотивації, стану соціально-психологічного клімату в колективі	Оцінка ефективності базується на визначенні критеріальних показників результативності та якості живої праці	Ефективність визначається кінцевими результатами діяльності підприємства за конкретний період
Показники	− структура персоналу; − рівень кваліфікації персоналу; − плинність персоналу; − рівень трудової та виконавчої дисципліни; − використання фонду робочого часу; − витрати на одного працюючого; − виконання плану соціального розвитку; − соціально-психологічний клімат у колективі; − якість та надійність праці персоналу	− продуктивність праці; − питома вага оплати праці в собівартості продукції; − відсоток виконання норм виробітку; − трудомісткість продукції; − фондоозброєність; − втрати робочого часу; − якість праці; − коефіцієнти складності робіт; − рівень виробничого травматизму	− обсяг товарної (реалізованої, чистої) продукції; − якість продукції; − прибуток підприємства; − собівартість продукції; − рівень рентабельності; − коефіцієнти економічної ефективності; − термін окупності капвкладень; − дивіденди на одну акцію
Переваги підходу	Ураховує індивідуальні особливості виконавців та їх сумісність у групах, а	Всебічно відображає ефективність прийнятих	Результативність управління персоналом

	також відбиває певну соціальну ефективність	кадрових рішень	визначається кінцевими результатами діяльності підприємства
Недоліки підходу	Не враховуються економічні результати діяльності підприємства	Не враховуються економічні та соціальні показники діяльності підприємства	Не враховується засоби та ресурси, за допомогою яких досягнуто результат

Джерело: складено автором за [42]

При проведенні комплексної оцінки системи управління персоналом та визначенні показників її ефективності слід ураховувати, що показник може бути або проміжним, тобто впливати на кількісні зміни певного фактора, або кінцевим, тобто здійснюється безпосередній вплив даного показника на результати виробничої діяльності. Як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації робітників.

Кінцевим результатом зазвичай є підвищення обсягу виробництва продукції або виручки від реалізації високоякісної продукції. Загальний кінцевий показник ефективності системи управління персоналом може бути визначений, по-перше, шляхом розрахунку узагальнюючого значення всіх результатів, по-друге, як сума часткових результатів від реалізації конкретних заходів щодо управління персоналом, і по-третє, за допомогою застосування системного підходу до оцінки управління персоналом. Розрахунок інтегрального узагальнюючого показника ефективності управління персоналом переважно має умовний характер через різноспрямовану дію показників на загальний результат.

Тому попри наявність значних досліджень щодо визначення показників соціальної та економічної ефективності управління персоналом існує нагальна потреба визначення взаємозв'язку загальних результатів діяльності підприємства, якості системи управління персоналом та якості трудової діяльності працівників.

Система управління персоналом являє собою сукупність підсистем (процесів), що створюються відповідно до функцій управління, оцінку якості яких слід проводити шляхом визначення певних показників. До складу процесів управління персоналом у загальному вигляді слід віднести: планування, організацію набору та відбору персоналу, профорієнтацію та адаптацію персоналу, оцінку персоналу, професійний розвиток персоналу, матеріальне стимулювання персоналу. Ці процеси є логічно взаємопов'язаними та взаємозалежними. Для забезпечення ефективності системи управління персоналом необхідним є ефективне і якісне функціонування всіх її підсистем та елементів, тому визначення пропонованих показників рекомендується здійснювати комплексно та системно, що дозволить упровадити оперативний та гнучкий моніторинг функціонування системи управління персоналом.

Отже, показники результативності управління персоналом характеризують ефективність системи управління персоналом як підсистеми управління підприємством і відображають стан соціально-трудових відносин на підприємстві.

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.

Визначення показників, що характеризують витрати на персонал обумовлене необхідністю досягнення економічної ефективності у сфері управління персоналом. Ураховуючи сутність системи управління персоналом як утворення, що формується суб’єктом управління для досягнення конкретних цілей із врахуванням специфіки діяльності підприємства, доцільним та актуальним є визначення й аналізу динаміки витрат на управління персоналом.

Розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління. Розроблення і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність.

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 представлене як управління його кадровим потенціалом. Кадровий потенціал підприємства 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. Носієм кадрового потенціалу є персонал підприємства.

2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЙОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Дослідження у кваліфікаційної роботи проводилося на матеріалах ТОВ «Епіцентр К». Метою «Епіцентр К» є створення найсприятливіших умов для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України. Завданням - забезпечення мешканців України широким асортиментом якісних і доступних товарів. Заощадження часу клієнта за допомогою зручної технології обслуговування та надання повного спектра товарів і послуг під одним дахом. Стратегія «Епіцентр К» - це бути лідером на ринку роздрібної торгівлі формату «від і до» в Україні. Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів.

За результатами проведених розрахунків ідентифіковані критичні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Епіцентр К» встановлено, що найбільший вплив на діяльність підприємств роздрібної торгівлі надають рівень реальних доходів населення, рівень цін на споживчі товари, економічна блокада з боку України. Домінування негативного впливу значної кількості факторів макросередовища дозволило встановити, що рівень агресивності зовнішнього середовища є досить високим. Аналіз діяльності підприємства показав, що вона знаходиться під впливом факторів, які залежать і не залежать від підприємницької діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища здійснено на основі аналізу PEST – факторів (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - PEST – фактори, впливаючи на діяльність ТОВ «Епіцентр К»

Політико-правові	Економічні
1	2
П1 - Досконалість правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання П2 - Стійкість політичної влади і уряду П3 - Податкова політика П4 - Політичний клімат П5 - Антимонопольне і трудове законодавство П6 - Економічна блокада з боку України П7 - Дисципліна ринкового регулювання сфери торгівлі П8 - Імовірність розвитку військових дій	Е1 - Рівень реальних доходів населення Е2 - Тарифи на комунальні послуги Е3 - Рівень зайнятості населення Е4 - Рівень цін на споживчі товари Е5 - Розмір орендних ставок Е6 - Інфляція Е7 - Митні ставки Е8 - Фінансова інфраструктура регіону Е9 - Рівень розвитку банківської сфери Е10 - Інвестиційна активність

Продовження таблиці 2.1

1	2
Соціально-культурні	Технологічні
С1 - Соціальні стандарти С2 - Спосіб життя і звички споживання С3 - Споживчі настрої С4 - Частка витрат на споживчі товари в складі витрат населення С5 - Рівень міграції та іммміграційні настрої С6 - Темпи зростання населення С7 - Розмір і структура сім'ї	Т1 - Політика підприємства в області НТП Т2 -Рівень впровадження інновацій в галузі торгівлі Т3 -Рівень технологічного розвитку галузі торгівлі

Джерело: складено автором на основі дослідження

На основі аналізу мікросередовища складемо перелік можливостей та погроз для підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Можливості та погрози з боку мікросередовища

Фактори благосприятливого впливу (можливості)	Фактори неблагосприятливого впливу (погрози)
1. Можливість поширення кола споживачів 2. Висока конкурентна сила постачальників 3. Довгострокові господарські зв’язки з постачальниками 4. Доцільність договірної політики 5. Більшість постачальників відрізняються пунктуальністю та обов'язковістю в постачаннях продукції 6. Необмежені можливості вибору постачальників 7. Високі бар’єри входу на ринок для потенційних конкурентів 8. Співробітництво з рекламно-інформаційними компаніями 9. Відсутність претензій з боку податкових органів 10. Готовність ВУЗів до співпраці	1. Пасивне відношення споживачів до продукту 2. Середній ступінь прихильності до продукції ТОВ «Епіцентр К» 3. Значні вимоги покупців до якості товарів 4. Висока чутливість покупців до зміни ціни 5. Динамічність у смаках споживачів 6. Недостатній рівень інформованості покупців щодо продукції 7. Високий ступінь інтенсивності конкуренції 8. Відсутність значущих конкурентних переваг 9. Невеликий рівень реакції на дії конкурентів або виникнення нових

Джерело: складено автором на основі дослідження

До внутрішніх чинників відносяться: зміна обсягу реалізації продукції; зміна залишків нереалізованій продукції; зміна рівня собівартості зміна в продуктивності праці; зміна в структурі реалізованої продукції; якість продукції. Одночасно на величину прибутку, його об'єм динаміку впливають

чинники зовнішнього характеру. Практично поза сферою дії ТОВ «Епіцентр К» знаходяться кон'юнктура ринку, рівень цін на необхідних матеріально - сировинні і паливно-енергетичні ресурси, норми амортизаційних відрахувань, а також природно-географічні, транспортні і інші умови.

Аналіз узагальнюючих показників фінансово-господарської діяльності підприємства, яку представлено у Додатку А (табл.А.1)

Проаналізувавши ці показники, можна зробити такий висновок, що товарооборот ТОВ «Епіцентр К» має динаміку росту – в порівнянні з минулим роком товарооборотом виріс на 43 % або збільшився на суму 17300,0 тис.грн.

Після розрахунку товарообороту у порівняльних цінах бачимо, що він склав 48151,0 тис.грн, що на 9149 тис.грн менше за аналогічний період до зміни цін. Однак все – одно присутня тенденція росту. Що стосується інших видів доходу та прибутку підприємства, то маємо тенденцію до росту їх обсягів. Аналізуючи витрати обігу бачимо, що у порівнянні з минулим роком витрати підприємства збільшилися на 38% або на 7609200 тис.грн. Середньооблікова кількість робітників збільшилася на 3%, що призвело до збільшення продуктивності праці на 38% або 112862 на тис.грн. Фонд заробітної плати та середня заробітна плата збільшилися у порівнянні з минулим роком на 23% (350 000 тис.грн) та 19% (412 грн) відповідно, однак до загального товарообороту показник ФОП має тенденцію до зменшення на 0,7%. Основні фонди підприємства збільшилися на 33% (1620000 тис.грн).

Впровадження автоматизації розрахунків з управління фінансовими результатами на ТОВ «Епіцентр К» дозволяє збільшити продажі, ефективність роботи, понизити витрати на людську працю, звільнити персонал від виконання рутинних завдань, тим самим зосередившись на основних бізнес-процесах працювати більш продуктивно, вчасно реагувати на зміни і ефективніше планувати подальші дії.

В процесі впровадження методики аналізу антикризового управління фінансовими результатами був проведено аналіз його складових, а саме:

1. Показників ліквідності (табл.2.3).
2. Показники фінансової стійкості (табл.2.4).
3. Показників ділової активності (табл.2.5).

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності і платоспроможності підприємства

Показник	Нормальне обмеження (орієнтовний норматив)	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 /2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальний показник платоспроможності	К пл. $\geq$1	0,40	0,42	0,44	106,78	104,44	111,51

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	К а.л. ≥ 0,2-0,25	0,014	0,039	0,060	270,69	154,04	416,98

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	К шв.л. ≥ 0,7-0,8	0,73	0,82	0,811	111,90	99,52	111,36
Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)	К з.л. ≥ 2 При К з.л. < 1 існує високий фінансовий ризик оплати підприємством своїх рахунків.	0,98	0,96	0,97	97,90	101,40	99,27
Коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу	Зменшення показника в динаміці – позитивний факт у діяльності підприємства	-13,54	-3,70	-6,30	27,36	170,25	46,58
Питома вага оборотних активів в активах	Поб.а.≥0,5	0,31	0,33	0,37	104,92	114,05	119,66
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Не менше 0,1	-0,40	-0,38	-0,72	94,37	189,64	178,97

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом усього періоду має значення нижче нормативного значення, це обумовлено тим, що на підприємствах недостатній обсяг (але не критичний) швидкореалізуемих активів. Також слід зазначити тенденцію , що усі зазначені коефіцієнти знаходиться нижче нормативу

Таблиця 2.4 - Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Норматив (очікувана зміна)	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 /2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт фінансової незалежності або концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії)	> 0,5 зростання	0,54	0,53	0,32	97,60	59,64	58,21
2. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	< 0,5 зниження	0,46	0,47	0,68	102,86	145,68	149,85

3. Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1,84	1,88	3,16	102,46	167,66	171,78

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Частка чистих активів у майні	зростання	0,54	0,53	0,50	97,60	94,10	91,84
5. Коефіцієнт поточної заборгованості	зниження	0,32	0,34	0,38	106,81	112,20	119,84
6.Коефіцієнт стійкого фінансування	0,8-0,9 зростання	0,68	0,66	0,44	96,80	67,01	64,87
7. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	зростання	0,80	0,81	0,72	100,83	89,50	90,25
8. Коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел (довгострокового залучення капіталу)	зниження	0,20	0,19	0,28	96,68	143,73	138,96
9. Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (к-т платоспроможності)	>1,5 зростання	1,19	1,13	0,63	94,88	55,60	52,75
10.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	>0,1	0,05	0,01	-0,20	28,37	-1490,37	-422,78
11. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 зростання	0,03	0,01	11,89	45,92	86984,27	39945,27
12. Коефіцієнт фінансового левериджу (коефіцієнт фінансового ризику; плече фінансового важеля)	<1	0,84	0,88	1,59	105,39	179,87	189,57

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Оцінка ділової активності один з основних аспектів в антикризовому управління фінансовими результатами. Це зумовлене тим, що такий аналіз дає змогу оцінити загрози внутрішньому і зовнішньому стану підприємства, визначити рівень прибутковості та перспективи його розвитку, дослідити ефективність використання виробничо-фінансових ресурсів. Розрахунки даних показників представлені в таблиці 2.5.

Виходячи з розрахунків таблиці 2.5, можна зробити висновок, що з кожним роком залежність від залучених коштів збільшується.

Так у 2020 році даний показник набував найбільшого значення 0,63 і перевищив нормативне значення.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує яку частину оборотних коштів профінансовано за рахунок власних коштів. За період 2018-2020 рр. нормативне значення коефіцієнта не виконувалося, що

свідчить про збільшення залежності від запозичених коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка - капіталізована [8]. В абсолютних вимірах даний показник в порівнянні з базовим роком збільшився в рази, що є позитивним моментом.

Таблиця 2.5 - Основні показники ділової активності підприємства

Показник	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2020 /2018
1	2	3	4	5	6	7
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,0007	0,001	0,0009	111,73	112,59	125,79
2. Тривалість одного обороту активів	480404,22	429977,35	381895,77	89,50	88,82	79,49
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,0022	0,0024	0,00039	109,38	15,84	17,33
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (КЗ)	0,0026	0,0024	0,0025	93,72	104,01	97,47
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (ДЗ) (коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках)	0,0033	0,0028	0,0030	85,41	106,03	90,56
6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,0058	0,0065	0,0056	113,34	86,26	97,76
7.Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	0,0012	0,0012	0,0016	102,91	132,23	136,08
8. Коефіцієнт оборотності (віддачі) власного капіталу	0,0014	0,0016	0,0023	113,25	146,31	165,70
9. Коефіцієнт оборотності (віддачі) позичкового капіталу	0,0016	0,0016	0,0013	96,75	79,45	76,87

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Коефіцієнт оборотності активів, оборотів за період характеризує ефективність всіх залучених ресурсів [14].

Даний показник в період 2018-2020 років зменшується, що є негативною

ознакою. Це пов’язано з зростанням вартості активів. В 2020 році даний показник становив 0,73, що нижче ніж в базовому році на 9,4 %.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості. В своїй тенденції значення даного показника повинно збільшуватися, але в період 2018-2020 роках даний показник зменшується значними темпами з показника 2,9 у 2018 році до 1,98 у 2020 році.

Персонал ТОВ «Епіцентр» складається з трьох напрямків. Це комерційний напрям до якого входить безпосередньо персонал магазинів, відділ розвитку, що займається інвестиціями, будівництвом нових магазинів, каналів збуту та вдосконалення існуючих магазинів, та фінансовий відділ, який займається бухгалтерією та фінансуванням.

Формується персонал підприємства набором кадрів та кар’єрним зростанням. Розглянемо одну з кар’єрних напрямків. Працівник приходить на посаду продавця 1-го розряду через рік він проходить атестацію і має можливість стати продавцем 2-го розряду, ще через пів року продавцем 3-го розряду. Після цього працівник стає старшим продавцем, тобто керівником, або завідувачем відділу. Наступною його посадою буде адміністратор торгівельного залу. При досягненні певних результатів працівник стає менеджером, помічником директора, або директором магазину.

Використання персоналу показано в додатку Б, таблиця Б.1.

Визначення конкурентного статусу зробимо на основі оцінки узагальнених показників ефективності формування та використання фінансових результатів, що може бути представлено у вигляді послідовності наступних дій.

На першому етапі складається таблиця вихідних даних, у якій наводяться дані щодо ефективності праці на підприємстві.

Наступний етап передбачає визначення еталонних значень за кожним показником системи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Розрахунок узагальнених показників ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» за 2017рік

Показники	ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	ТОВ «Щирий Кум»	ТОВ «Обжора»	ТОВ «Каскад»	ТОВ «Брусниця»	Еталонне підприємство
Продуктивність праці	155,075	106,58	144,680	91,740	88,440	155,075
Трудоміскість	0,006	0,012	0,007	0,011	0,011	0,007
Середньомісячна заробітна плата 1 робітника	5237,32	5023,50	4984,65	4821,60	4524,80	5237,324
Прибуток в розрахунку на 1 робітника підприємства	1,945	14,764	4,827	31,685	5,183	31,685
Витрати обігу в розрахунку на 1 робітника	126,639	72,988	124,425	68,805	77,827	124,425

Товарооборот на 1 грн. ФОП	0,212	0,333	0,191	0,318	0,235	0,318
Прибуток на 1 грн. ФОП	5,776	3,578	6,075	4,197	8,870	6,075

Джерело: складено автором на основі розрахунків

По кожному показнику таблиці 2.6 знаходиться максимальне або оптимальне значення і заноситься в стовпець умовного еталонного підприємства.

Таблиця 2.7 - Стандартизація відносно відповідного показника еталонного підприємства

Показники	ТОВ «ЕПІЦЕНТРК»	ТОВ «Щирий Кум»	ТОВ «Обжора»	ТОВ «Каскад»	ТОВ «Брусниця»
Продуктивність праці	0,238	0,355	1,000	0,375	0,361
Трудомісткість	1,000	0,670	0,238	0,635	0,659
Середньомісячна заробітна плата 1 робітника	1,000	0,122	0,062	0,616	0,189
Прибуток в розрахунку на 1 робітника підприємства	0,980	0,946	0,187	0,071	1,000
Витрати обігу в розрахунку на 1 робітника	1,000	0,046	0,029	0,961	0,019
Товарооборот на 1 грн. ФОП	0,015	0,180	1,000	0,038	0,023
Прибуток на 1 грн. ФОП	0,127	1,000	0,392	0,015	0,681

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Підприємства ранжуються у порядку зростання рейтингової оцінки. Найвищий рейтинг (1-е місце) має підприємство з мінімальним значенням R.

Таблиця 2.8 - Визначення показника рейтингової оцінки підприємств

(коеф.)

Показники	ТОВ «ЕПІЦЕНТРК»	ТОВ «Щирий Кум»	ТОВ «Обжора»	ТОВ «Маркет плюс»	ТОВ «Брусниця»
Продуктивність праці	0,581	0,416	0,000	0,391	0,408
Трудомісткість	0,000	0,109	0,581	0,133	0,116
Середньомісячна заробітна плата 1 робітника	0,000	0,771	0,880	0,147	0,657
Прибуток в розрахунку на 1 робітника підприємства	0,000	0,003	0,660	0,863	0,000
Товарооборот на 1 грн. ФОП	0,000	0,909	0,943	0,002	0,962

Прибуток на 1 грн. ФОП	0,971	0,673	0,000	0,926	0,955
Рейтингова оцінка підприємства	***1,246***	***1,697***	***1,751***	***1,569***	***1,760***

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На підставі загальної суми балів підприємство відносять до визначеної групи.

Таблиця 2.9 - Ранжування підприємств в залежності від рейтингової оцінки

Підприємство	Значення показника рейтингової оцінки	Місце
ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	1,246	1
ТОВ «Щирий Кум»	1,697	3
ТОВ «Обжора»	1,751	4
ТОВ «Каскад »	1,569	2
ТОВ «Брусниця»	1,760	5

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На основі проведеної рейтингової оцінки можна зробити наступні висновки, що перше місце серед підприємств, що аналізувалися займає ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»; друге місце – ТОВ «Каскад»; третє – ТОВ «Щирий Кум». Підприємства уступають ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», продуктивністю праці, ефективністю використання фонду оплати праці

За результатами проведених аналізів можна сказати, що ТОВ «Епіцентр К» є лідером на ринку Маріуполя по продажу будівельних товарів у порівнянні з конкурентами.

Це було досягнуто завдяки впровадженню чіткого контролю за якість продукцією, обґрунтованою політикою ціноутворення та надання дисконтів для роздрібної торгівлі, впровадження нових методів та способів залучення нових клієнтів та споживачів, що призвело в свою чергу до розширення клієнтської бази та сегменту споживчого ринка.

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є кадрова політика. Вона є стратегією роботи з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для більш детального оцінювання кадрової роботи нами було проведено аналіз соціальної ефективності в ТОВ «Епіцентр К».

Як видно з табл. 2.10, показники ефективності кадрової роботи характеризуються невисокою якістю умов роботи працівників і пасивністю кадрової політики, що підтверджує необхідність суттєвих перетворень в кадровому менеджменті організації.

Основними чинниками, що зумовлюють невисокий ступінь задоволення персоналу умовами праці, а, відповідно, й інші негативні наслідки в діяльності персоналу, є наступні.

Нині складно залучати і утримувати кваліфікованих спеціалістів, інженерно-технічних та ін. працівників при низькому рівні заробітної плати. Це є важливою проблемою з огляду на потребу у кваліфікованих спеціалістах для виконання таких завдань, як стратегічне планування, фінансовий аналіз, планування капітальних інвестицій, реформування бухгалтерського обліку, юридичні питання.

Таблиця 2.10 - Аналіз ефективності кадрової роботи ТОВ «Епіцентр К»

Показник	**Значення**
Якість умов роботи персоналу	
Коефіцієнт стимулювання праці	0,48
Покращення характеристик робочих місць	0,82
Ступінь задоволення персоналу умовами праці	0,72
Ефективність кадрової політики	
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14
Забезпечення стабільності роботи, реалізація соціальних гарантій	0,64
Зацікавленість в результатах праці	0,80

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розглянута система стратегічного управління персоналом дозволяє аналізувати динаміку зміни і характер застосування живої праці, виявляти фактори подальшого росту його продуктивності з урахуванням соціально-економічних задач, що коштують перед галузями на сучасному етапі.

Для удосконалення механізму стратегічного управління персоналом та його розвитку, необхідно вивчити відношення персоналу до інновацій та нововведень. Розглянемо результати опитування персоналу ТОВ «Епіцентр К» по відділам (табл.2.11-2.12).

Таблиця 2.11- Результат опитування працівників ТОВ «Епіцентр К» по задоволенню показниками

Показники	Сер. бал	Середнє значення відповідей по відділам							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Оплата праці	3,4	3	4	2	5	4	3	3	3
Премії	2,3	2	2	3	2	3	2	2	2
Навчання	3,4	3	3	3	5	4	3	3	3
Кар’єра	3,3	3	3	3	3	4	5	3	2
Колектив	4,5	5	4	5	5	4	4	4	5

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.12 - Шкала оцінювання задоволення працівників

Бали	Ступень задоволення працівників
1-2	Погано
2-3	Задовільно
3-4	Гарно
4-5	Відмінно

По підсумкам опитування, колектив товариства незадоволений системою оплати праці та відсутністю кар'єрного зростання, в водночас більшість не бажає будь-яких змін.

Щоб запровадити діючу системи нововведень в мотивації персоналу, проведемо анкетування працівників по «Піраміді Маслоу», та зведемо показники в загальну таблицю 2.13

Таблиця 2.13 - Показники анкетування по «Маслоу» працівників

Показники	Середнє значення відповідей по відділам							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Безпека, надійність	23	25	18	16	25	17	24	25
Належність, затребуваність	18	17	14	17	18	20	18	16
Почуття власної гідності	18	18	20	22	14	18	18	16
Самореалізація	15	15	25	25	16	24	16	17

По підсумкам анкетування 8 працівників ТОВ «Епіцентр К» по системі піраміди "Маслоу", можна зробити висновок, що для 5 осіб дуже важлива "безпека/надійність", яка відображається в вигляді стабільної заробітної платні та соціальних виплат, а також системи преміювання. Три людини більш зацікавлені в "самореалізації", а саме, в підвищенні своїх знань та вмінь, а також підйом по кар'єрних сходах.

На основі вивчених даних, можемо запропонувати наступні заходи:

-розробимо набір додаткових матеріальних заохочень;

-запропонуємо нематеріальні стимули персоналу;

-розробимо пропозиції щодо програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Матеріальні заохочення:

- за підсумками місяця розрахувати бонуси, за виповнення плану продаж послуг від 90%, у розмірі 3% від обсягу продажу;

- за підсумками кварталу - запровадити змагання між водіями: 3 особи розділяють між собою 1, 2 та 3-є місця, з системою винагороди 5000, 3500 та 2500 гривень відповідно;

- при перевиконанні річного плану продажу 2 працівникам, особливо відзначившимися протягом року, вручати премію в розмірі 8000 гривень або забезпечувати путівкою в пансіонат "Славське" в пмт.Славське на 14 днів чи "Оріхова роща" пос. Урзуф (на вибір).

Нематеріальні стимули:

- за підсумками продажів місяця вручати грамоту «працівник місяця»;

- розмістити дошку пошани «Наша гордість» с результатами продуктивності праці;

- зробити куток «іменинники та ювіляри».

Говорячи про використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу, необхідно відзначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість і довірчість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне й точне інформування про виробничо-економічну ситуацію, що складається на підприємстві, про очікувані перспективи, намічуваних діях, успішності їх реалізації. Крім того, підприємству необхідно більше приділяти увагу інформованості працівників відносно того, які переваги, крім заробітної плати, вони можуть одержувати. Це можна робити за допомогою зборів, нарад працівників. Це повинне породжувати інтерес до справ компанії, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця, звідси виникнення мислення й діяльності з позиції інтересів підприємства.

Роблячи узагальнюючи висновки по другому розділу можна сказати, що ТОВ «Епіцентр К» має добре фінансове становище на ринку Маріуполя, адже воно ліквідне (підприємство має змогу у повному обсязі повернути кредити банку), фінансово стійке (адже веде беззбиткову господарську діяльність; у компанії позитивний запас фінансової стійкості, однак вона має великий ризик підприємницької діяльності, оскільки незначні коливання в обсягах продажу викликають суттєві зміни в розмірах прибутку). Однак з усього цього рентабельність активів ТОВ «Епіцентр К» має негативне становище, бо у порівнянні з 2019 роком цей показник менше ніж у 2020 році. Це в свою чергу оказало вплив на зменшення рівня прибутку ТОВ «Епіцентр К» у порівнянні до товарообороту у 2019 році.

Стосовно аналізу ведення господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» з проведених розрахунків маємо, що рентабельність сукупних та господарських ресурсів більше рекомендованого показника (тобто 1), це свідчить про ефективне використання підприємством своїх ресурсів.

Отже, незважаючи на усі позитивні висновки, ТОВ «Епіцентр К» повинно дотримуватися встановлених позицій аби не втратити існуючого положення та досягнутих результатів, а тому надалі доцільно удосконалити існуючу стратегію та провести планування прибутку на 2020 рік для збереження ефективної господарської діяльності у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження у кваліфікаційній роботі проводилося за матеріалами діяльності ТОВ «Епіцентр К» та дозволило дістатися наступних висновків:

1. 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.

2. Розвиток підприємства може бути забезпечений лише на основі стратегічного управління. Розроблення і впровадження стратегії управління повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність.

Також у процесі здійснення комплексної оцінки було встановлено, що стратегічне управління персоналом є не тільки розробкою програми розвитку персоналу підприємства, але і прийняттям рішень, які розраховані на перспективу.

3. 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 представлене як управління його кадровим потенціалом. Кадровий потенціал підприємства 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. Носієм кадрового потенціалу є персонал підприємства.

4. На даний час ТОВ «Епіцентр К» займає провідну роль на ринку продажу будівельних матеріалів не лише у Донецький області а й України. Провівши аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К» було зроблено висновок, що індикатори рентабельності знаходяться на стабільному і досить високому рівні. ТОВ «Епіцентр К» завдяки своїм активам є високо ліквідним. Власний капітал на підприємстві переважає залучений капітал. Підприємство ефективно використовує свій капітал, про що свідчить зростання індикаторів ділової активності, як наслідок пришвидшення обертання активів підприємства.

5. За результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» зроблено висновок, що підприємству необхідно уникнути чи мінімізувати вплив загроз із зовнішнього середовища, тому йому потрібно обрати стратегію «СЗ», тобто скористатись сильними сторонами .

6. Розглянута система стратегічного управління персоналом дозволила зробити аналіз динаміки змін і характер застосування живої праці, виявити фактори подальшого росту його продуктивності з урахуванням соціально-економічних задач. Провівши аналіз динаміки й ефективності формування і використання персоналу підприємства ТОВ «Епіцентр К» можна зробити висновок, що в цілому, ефективність діяльності підприємства покращилася.

До рекомендацій щодо покращення стратегічного управління персоналом досліджуваного підприємства було віднесено:

1. Можливі стратегічні цілі щодо управління персоналом відповідно до конкурентної позиції підприємства наведено в додатку Г, табл. Г.1.

Виходячи з цього стратегічними цілями ТОВ «Епіцентр К» по удосконаленню управління персоналом повинні бути:

- залучення нового персоналу високої кваліфікації;
- підвищення кваліфікації наявного персоналу;
- удосконалення системи мотивації;
- зміцнення корпоративної культури підприємства.

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.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. Основну увагу у сфері управління персоналом на сьогодення ТОВ «Епіцентр К» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

- кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

- аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє

визначити ефективність самого процесу добору.

- система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

- оргкультура. Порядки, норми поводження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей.

- система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

- навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

2. Розподіл працівників у структурних підрозділах показав, що можливе проведення ряду організаційних змін, а саме:

- злиття двох відділів в один (з чисельністю людей – 11), оскільки кількість робітників у одному значно менше ніж в іншому, що пояснюється політикою скорочення персоналу на підприємстві;

- виокремлення з технічного відділу групу матеріально-технічного постачання з підпорядкуванням головному інженеру у складі 2-3 працівників, що пояснюється складністю та специфікою делегованих функцій (управління робітами щодо забезпечення нормального матеріально-технічного постачання). Таким чином центральний склад переходить у підпорядкування групі МТП;

- ліквідація відділу праці та заробітної плати та передання їх функцій відділу кадрів, що дозволяє здійснити спорідненість завдань цих підрозділів, та виконати скорочення адміністративного персоналу.

Реорганізаційні зміни є незначними але можуть поліпшити виконання деяких функцій, оптимізувати організаційну структуру ТОВ «Епіцентр К» та скоротити витрати на персонал.

3. Стратегією управління персоналу на підприємстві була обрана - стратегія зростання, на основі вибору залежно від конкурентної позиції, тому

що за рейтинговою оцінкою підприємство займає міцну позицію серед конкурентів, ця стратегія також відповідає корпоративної стратегії підприємства, цілями цієї стратегії є підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Для досягнення цілей, відповідних стратегії підприємства слід застосувати наступні заходи:

- удосконалити системи мотивації персоналу;
- удосконалити систему розвитку персоналу;
- створити та підтримувати позитивний морально-психологічний клімат в колективі.

Другим етапом процесу стратегічного управління персоналом підприємства є стратегічна організація діяльності щодо удосконалення 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.

Для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно підтримувати оптимальну якість інформаційно-комунікаційних аспектів стратегічного управління персоналом, організаційної діяльності щодо стратегічного уп-равління персоналом, мотивації та розвитку персоналу, а також розвитку корпоративної культури підприємства.

Систему забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства подано у додатку Д, на рис. Д.1

Досліджуваному підприємству необхідні репродуктивні, а саме розвиваючі зміни, метою яких є підвищення ефективності ключових бізнес-процесів підприємства. Розвиваючі зміни повинні бути спрямовані на поліпшення поточної та оперативної діяльності підприємства. Їх метою і результатом є підвищити ефективність існуючих на підприємстві процесів без принципового їх зміни.

Необхідні стратегічні зміни на досліджуваному підприємстві можуть бути віднесені до еволюційних, і відповідно повинні бути тривалими і розкладеними в часі, такими, які стосуються всього підприємства, але не дуже глибокими. Такі зміни внесуть корективи і поступове продовження раніше здійснюваної діяльності.

Ініціатива повинна виходити від керівників різних рівнів, при цьому роль лідера незначна (ініціює, але може не координувати). Реалізація рішення повинна проводитися як зверху вниз, так і знизу вгору. Підтримка команди при цьому необхідна активна. Такі зміни вимагають відносно невеликих витрат, а також поліпшення в стилі і техніці управління, організаційній культурі, кваліфікації працівників, фінансовій системі.

Досліджуване підприємство вимагає реструктуризації, а саме проведення організаційно-господарських, фінансово-економічних і технічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його вартості, які повинні привести до фінансового оздоровлення і збільшення обсягів товарообороту. Основні заходи по досягненню мети підприємства розроблені і представлені у додатку Ж, рис. Ж.1.

4. Розробляти стратегію управління персоналом в ТОВ «Аверс авто» нами пропонується за наступним алгоритмом.

Підготовка:

- формування інформаційної бази на основі закону єдності аналізу та синтезу, обґрунтування (прогнозування) кризових ситуацій;
- формування команди прибічників;
- розробка плану мотивуючих заходів, переговорів та підтримки.

Впровадження:

- відмова від всього зайвого;
- жорсткість керівництва та дисципліна, використання скритих та явних методів примусу;
- передбачення альтернатив виходу з кризи під час проведення кадрових змін.

Закріплення досягнутого:

- демонстрація позитивних зрушень в діяльності;
- активна мотиваційна політика;
- закріплення змін в корпоративній культурі.

Розроблення стратегії управління персоналом, з огляду на свою складність та диференційованість, вимагає створення додаткових груп реагування.

Група реагування – це тимчасово залучені працівники, в обов’язки яких входять внесення корективів у плани розвитку персоналу, координація та контроль процесів.

Діяльність груп реагування потребує додаткового мотивування. Такими мотиваторами можуть бути:

- надбавки та премії;
- можливість безкоштовного підвищення кваліфікації та навчання;
- можливість кар’єрного просування;
- надання особливого статусу в організації тощо.

Групи реагування повинні включати 3 блоки:

- експертний блок, до складу якого включати працівників підприємства та зовнішніх консультантів;
- блок розробки стратегічних та тактичних планів;
- блок узгодження зустрічно діючих цілей поточної роботи підприємства та нових цілей організації.

В обов'язки експертного блоку входить оцінка ефективності роботи організації в процесі кадрового управління згідно нової стратегії. Для ефективної роботи в даному блоці слід залучати зовнішніх експертів.

Проводити експертну оцінку ефективності роботи організації пропонується 1 раз у квартал та по мірі необхідності. Це дозволить підприємству гармонізувати внутрішні зміни в організації та процес реалізації нових кадрових тактичних планів й програм, враховуючи вирішальну роль персоналу у процесах їх реалізації.

З огляду на те, що стратегія – це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних, визначених компанією заходів , ми рекомендуємо реалізовувати дану стратегію у вигляді стратегії креативного кадрового менеджменту.

Необхідність творчого застосування інноваційних технологій управління персоналом продиктована базовими основами методології теоретичного менеджменту персоналу. Наявність творчого процесу та інноваційного підходу – обов'язкова складова прийняття управлінських рішень в сфері неструктурованих завдань, якими супроводжується управління персоналом.

5. Необхідне підвищення кваліфікації та навчання представників підприємства шляхом направлення їх на курси підвищення кваліфікації. В даний час багато навчальні центри представляють платні курси, спеціально націлені на підвищення рівня підготовки персоналу: «Підвищення продажів», «Ефективні технології продажів», «Мерчендайзинг», «Як розмовляти з клієнтами», «Ефективні комунікації» тощо.

Говорячи про використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу, необхідно відзначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість і довірчість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне й точне інформування про виробничо-економічну ситуацію, що складається на підприємстві, про очікувані перспективи, намічуваних діях, успішності їх реалізації. Крім того, підприємству необхідно більше приділяти увагу інформованості працівників відносно того, які переваги, крім заробітної плати, вони можуть одержувати. Це можна робити за допомогою зборів, нарад працівників. Це повинне породжувати інтерес до справ компанії, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця, звідси виникнення мислення й діяльності з позиції інтересів підприємства. Отже, потрібне вдосконалення застосування соціально-психологічних методів і концепцій управління персоналом на ТОВ «Аверс авто». Можна виділити три основних напрямки вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу (додаток З, рис.З.1):

- підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі
- розвиток системи керування конфліктами;
- формування й розвиток організаційної культури.

Психологічний клімат – це обстановка, коли всі зайняті цікавими для себе справою, кожний знає своє місце в ієрархії організації й задоволений їм, коли компетенції співробітників не перетинаються й, отже, не виникають гострі розбіжності, в організації існує атмосфера взаємодопомоги. Нормальний психологічний клімат не створиться в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-який дріб'язок, тому його треба постійно підтримувати.

6. Управлінському персоналу при розвитку системи управління конфліктами особливо важливо орієнтуватися на те, що, незважаючи на неминучість конфліктів, необхідно прагнути уникати деструктивних конфліктів. Деструктивний конфлікт приводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва й ефективності організації. У випадку виникнення деструктивного конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт власне кажучи (знайти причину й по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу), намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту. Для цього на ТОВ «Епіцентр К» пропонується використати наступні групи методів.

Обмеження взаємодії конфліктуючих сторін, застосування координаційних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими), що приводять до ліквідації основних причин конфлікту й об'єднуючий колектив.

Методи, що поєднують конфліктуючі сторони, що задають їм загальні цілі. Наприклад, встановлення загальнорганізаційних комплексних, спільних цілей.

Методи, що стимулюють робітників до самостійного виходу з конфлікту або сприятливому його дозволу: створення системи винагород і стимулювання безконфліктної поведінки, що сприяє улагоджуванню наявного конфлікту тощо.

Основні методи формування й підтримки організаційної культури, які можуть бути використані.

Поведінка керівника. Безумовно, керівникові варто почати із себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого відношення до справи, такої поведінки, які передбачається закріпити й розвити в підлеглих.

Заяви, заклики, декларації керівництва. Не можна забувати, що для закріплення бажаних трудових цінностей і зразків поведінки велике значення має звертання не тільки до розуму, але й до емоцій, до кращих почуттів працівників: "Ми повинні стати першими!"; "Найвища якість - це застава нашої перемоги над конкурентами!"; "Цей рік стане переломним для нашої організації".

Навчання персоналу. Навчання й підвищення кваліфікації персоналу покликано не тільки передавати працівникам необхідні знання й розвивати в них професійні навички, але навчання є найважливішим інструментом пропаганди й закріплення бажаного відношення до справи, до організації й роз'яснення того, яку поведінку організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, підкріплюватися, вітатися.

Розвиток системи мотивації відповідно до потреб працівників. Принципи побудови системи мотивації і її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми поведінки й робітники результати, у яких знаходять найбільш повне вираження зміст й основна спрямованість роботи, підтримуваної керівництвом.

Непослідовність і розбіжність слова й справи тут неприпустимі, оскільки навіть однократне порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політиці, що проводиться керівництвом.

Критерії відбору в організацію. Яких працівників бажаємо бачити в організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями й досвідом, або ж для нас не менше значення має здатність нового працівника прийняти цінності й норми поведінки, що вже склалися в ядро її організаційної культури. Підтримка оргкультури в процесі реалізації основних управлінських функцій. Значний вплив на оргкультуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яке гнітиться при сформованій практиці керування. Дуже важливо, щоб керівництво заохочувало самостійність й ініціативу з боку підлеглих.

Організаційні традиції й порядки. Організаційна культура закріплюється й транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації. При цьому на оргкультуру можуть вплинути навіть разові відступи від установленого порядку. Приміром, якщо раптом з якихось причин керівництво один-інший раз не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи з поздоровленням і нагородженням кращих працівників, це не тільки порушує встановлені правила, але й показує неготовність керівництва розділяти цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу "викладатися" на роботі.

Для багатьох сильним мотиватором стає належність до команди. Часто цей фактор не тільки втримує робітників від пошуку нової роботи, але й формує його прагнення підвищити ефективність. Тут можна виділити кілька інструментів для ТОВ «Епіцентр К».

1) Створення згуртованої команди, наприклад, для працівників можна організовувати экстрім-ігри, змагання на природі. Не зайвими стануть «тім-білдінгі» для поліпшення командної роботи.

Як показує практика, люди починають заради перемоги ділитися на лідерів і виконавців поза залежністю від посади, починають винаходити шляхи

рішення поставлених завдань. У співробітників, крім незабутніх відчуттів, з'являються нові міцні контакти.

2) Формування механізмів двостороннього зв'язку усередині компанії. Працівникові необхідно дати відчути, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї й пропозиції. Зворотний зв'язок повинна бути посилена. Проблемою ТОВ «Епіцентр К» є те, що працівники часто довідаються тільки про негативні результати своєї роботи. У таких випадках люди часто перестають реагувати на критичний зворотний зв'язок. Однак якщо чергувати негативну й позитивну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята цілком. Важливо, щоб зворотний зв'язок був правдивим, точним, докладним й здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Якщо ж указати, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому не забути торкнутися позитивні аспекти роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте. Він може бути ще й вище, якщо працівник з'ясує ці питання сам.

3) Загальноприйнятим механізмом згуртування колективу є корпоративні заходи. Непоганим варіантом могла б стати організація Дня підприємства.

До цього свята можна було б пристосувати вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підвести підсумки конкурсу на кращого працівника організації, кращу бригаду й т.п. Керівники ТОВ «Епіцентр К» до цього дня можуть пристосувати підведення підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі і завдання, вислухати пропозиції робітників.

У результаті запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Епіцентр К» створяться умови для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, у працівників виробиться звичка до командної роботи та взаємовиручки.

На нашу думку - всі ці нововведення не тільки збільшать ефективність управління персоналом підприємства, та й допоможуть виявити талановитих співробітників і забезпечать їм просування по кар'єрних сходах.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що стратегією управління персоналу на підприємстві була обрана - стратегія зростання, на основі вибору залежно від конкурентної позиції, тому що за рейтинговою оцінкою підприємство займає міцну позицію серед конкурентів, ця стратегія також відповідає корпоративної стратегії підприємства, цілями цієї стратегії є підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Для ТОВ «Епіцентр К» були розроблені напрямки удосконалення управління персоналом підприємства, а саме: набір додаткових матеріальних заохочень; нематеріальних стимуляторів персоналу; були зроблені пропозиції щодо програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Епіцентр

К», а також розроблена схема використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу.

Практичне удосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Епіцентр К» може бути успішним за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємствами, стратегією управління персоналом, якістю персоналу, інтелектуальним потенціалом.

Успішно проведене удосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме нарощенню та наданню якісних послуг споживачам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова И. М. Реструктуризация предприятий в промышленности Украины: направления и методы / И. М. Акимова. – Харьков: БизнесИнформ, 1999. – 294 с.
2. Александрова Т.Г. Управление персоналом: Методические указания к практическим занятиям/ Т.Г. Александрова. - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. - 63 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики / Д.А. Аширов. - М., 2005 - 136с.
4. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: 2 - ге вид. переделано и дополнено ЮНІТІ. - М., 2008. - 57 с
5. Балабанова Л.В, Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник/ Л.В. Балабанова, О.В. Сардак . - К.: ВД "Професіонал", 2005. – 304 с.
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. Баринов В. А.. Стратегический менеджмент : учеб. / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
8. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : дис. … кандидата екон. наук : 08.06.01 / Бауліна Тетяна Володимирівна. – К., 2004. – 203 с.
9. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избр. труды по экономической теории / Г.С. Беккер – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
10. Блейк Р. Р Наукові методи управління: Навчальний Посібник/ Р. Р Блейк - К.: МАУП, 2006. - 689 с.
11. Бойченко А. HR-метрики – инструмент усовершенствования системы управления персоналом / А. Бойченко, Е. Веселкова // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 3. – С. 52-67.
12. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; [пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. – 175с.
13. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. − 304 с.
14. Бурденюк Т.Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств / Т.Г. Бурденюк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – № 1 (28). – С. 39–50.

15. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; 2-е вид., виправл. і доп. ; за ред. В.О. Василенка. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 400 с.

16. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. для вузов/ О. С. Виханский. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2003. –292 с.

17. Волков А. Статегический бренд-менеджмент и капитализация организации / А. Волков // Маркетинг. – 2006. – № 5. – С. 18–26.

18. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.В. Володькина. – 2-е изд., испр. – К.: Знання, 2004. – 149 с.

19. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О.І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис. – 2013. – № 1(4). – С. 49–58 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://chasopis.geci. stu.cn.ua/nomer/2013/1/seriya_1/ua/049-058.pdf.

20. Долгих А. HR-метрики / А. Долгих // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 8. – С. 62-68.

21. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; [пер. с англ. Н. М. Макаровой]. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.

22. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker / П. Друкер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 220 с.

23. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А.Т. Зуб . – 2-е изд., доп. – М. : Аспект Пресс, 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://eup.ru/Documents/2004-08- 23/3017E.asp.

24. Економічна енциклопедія : [у 3 т.] / голов. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2000–2002.

25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студ. вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2007. – 446 с.

26. Лукашевич О.Ф. Значення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління господарськими організаціями / О.Ф. Лукашевич // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 2. – С. 138–143.

27. Маслов Е.В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.

28. Мескон М. Основы менеджмента: перевод с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1998. – 799 с.

29. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.

30. Механізм державного інноваційно-інвестиційного розвитку регіону: стратегічний аспект: монографія / Гончаров В.М., Петренко П.С., Орлова-Курилова О.В. та ін. – Луганськ: Ноулідж, 2012. – 186 с.

31. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ.навч. закл. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 354 с.

32. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством / А.И. Момот / Мин-во образования и науки, ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.

33. Новикова Н.И. Технология стратегического управления / Н.И. Новикова // Вестн. Челяб. гос. ун-та. – 2008. – С. 154–160.

34. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.

35. Основы маркетинга / Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг; [общ. ред. Н. В. Шульпиной]. – 2-е европ. изд. Новое изд. – М. и др.: Вильямс, 2000. – 943 с. : ил.

36. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч.посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003.– 196 с.

37. Печериця Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень / Ю.В. Печериця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf.

38. Порохня В.М. Стратегічне управління : навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземеньна, Т.А. Кравченко. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 224 с.

39. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с

40. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

41. Свиридова С.С. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств / С.С. Свиридова, О.М. Стойловська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. – Т. 3. – С. 216–218.

42. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008) // Стандарт. – К.: Держстандарт України, 2008. – 25 с.

43. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-е вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с

44. Тимошенко И.И. Менеджер организации: учеб. пособие для менеджера / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К.: Европ. ун-т, 2002. – 350 с.

45. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; 12-е изд. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.

46. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М., 2005. – 448 с.

47. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць: спец. вип.: у 3 т.:Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2010–. –Т. 1. – 2010. – 468 с.

48. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління / Л.В. Хашиєва // Теорія та практика державного управління. – 2009. – Вип. 4. – С. 97–103 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpdu_2009_4_16.pdf.

49. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синез», 2002. – 336 с.

50. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова ; 2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

51. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления / Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1054.html.

52. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Основні показники господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2018 – 2020 роки

Найменування показника	Од. виміру	2018 р	2019 р.	2020 р.	Відхи-лення (+, -)	Темп росту, %
1	2	5	6	7	8	9
Товарооборот	тис.грн	190176,2	190476,2	229200,0	+17300,0	+43
у порівняних цінах		190176,2	190476,2	191000,0	+8151,0	+20
Чиста виручка від реалізації	тис.грн	25600,0	32600,0	45840,0	+13240,0	+41
Витрати обігу	тис.грн	20041,0	20041,0	27650,0	+7609,0	+38
у % до чистої виручки	%	61	61	60	-1	-2
Прибуток від реалізації	тис.грн	5559,0	12558,8	18190,0	+5631,2	+45
у % до чистої виручки	%	39	39	40	+1	+2
Інші операційні доходи	тис.грн	1,9	2,00	2,54	+0,54	+27
Витрати на збут	тис.грн	3807,0	4670,0	5103,0	433	+9
Адміністративні витрати	тис.грн	210,00	240,00	260,00	+20,00	+8
Інші операційні витрати	тис.грн	53,40	53,40	61,37	+7970	+15
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн	1501,7	7597,4	12768,17	+5169,8	+68
у % до чистої виручки	%	23	23	28	+5	+22
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис.грн	3	12,04	15,00	+2956	+25
Інші доходи	тис.грн	-	-	-	-	-
Інші витрати	тис.грн	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	1504,7	7609,4	12783,17	+5173,4	+68
у % до чистої виручки	%	23	23	28	+5	+22
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1233,85	6087,6	10226,2	+4139,4	+68
у % до чистої виручки	%	19	19	22	+3	+16
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	57	58	60	+3	2
Продуктивність праці одного працівника у порівняних цінах	тис.грн	2489,89	2296,55	3410,71	+136,98	+48,5
Фонд оплати праці	тис.грн	3804,0	4333,99	4780,08	446,09	+10,3
у % до чистої виручки		4,8	4,8	4,1	-0,7	-15
Середньомісячна заробітна плата	грн	5561,4	6227	6639	412	+19
Середня вартість основних засобів	тис.грн	4860,0	4860,0	6480,0	+1620,0	+33
Середня вартість оборотних активів	тис.грн	11479548	13365026	118608800	+7075	+31

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Використання персоналу ТОВ «Епіцентр»

Керуючий персонал	
Посада	Обов'язки
Директор магазину	Прийняття стратегічних рішень, підписання документації, контроль показників діяльності магазину
Помічник директора	Контроль роботи відділів, досягнення поставлених завдань, аналіз діяльності, прогнозування, проведення нарад серед торгового персоналу, координація персоналу.
Менеджер	Контроль дотримання стандартів обслуговування, контроль нестач, браків, своєчасності доставок, розробка та контроль системи роботи торгового персоналу (введення заохочень та покарань), контроль кадрів, підбір кадрів.
Торгівельний персонал	
Адміністратор торгівельного залу	Контроль дисциплінованості торгового персоналу, вирішення проблемних ситуацій з обладнанням, товаром, урегулювання конфліктів з покупцями.
Завідувач відділом	Керівництво відділом, контроль своєчасності виконання вказівок, проведення інвентаризацій
Продавці	Робота з товаром, клієнтами, проведення інвентаризацій.
Старший касир	Контроль роботи касирів, заміна касирів при необхідності, контроль правильності заповнення касової документації, проведення перерахунку каси та здачі інкасації
Касир	Обслуговування покупців.
Складський персонал	
Завідуючий складом	Контроль функціонування складу, ведення складської документації, інвентаризація складу
Комірник	Координація роботи вантажників, прийом товару, підтримання порядку на складі
Вантажник	Переноска та перевозка товару.
Водій навантажувача	Перевозка товару за допомогою навантажувача
Служба безпеки	
Голова служби безпеки	Координація та контроль роботи охоронців.
Старший зміни	Координація та контроль працівників своєї зміни, безпосередня присутність на протязі всієї зміни, ліквідація надзвичайних та конфліктних ситуацій в магазині
Охоронці	Контроль безпеки персоналу та покупців, запобігання крадіжок та псування майна.
Інші служби	
Інженер	Контроль справності та ремонт обладнання магазину, організація то контроль ремонтно-будівельних робіт
Прибиральники	Підтримання чистоти згідно санітарних норм

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1-Система стратегічних цілей щодо управління персоналом залежно від конкурентної позиції підприємства

Конкурентна позиція підприємства	Стратегічні цілі підприємства щодо управління персоналом
1	2
Домінуюча позиція	• Підвищення кваліфікації персоналу • Удосконалення системи розвитку персоналу • Удосконалення системи мотивації персоналу • Підтримка корпоративної культури підприємства
Міцна позиція	• **Залучення нового персоналу високої кваліфікації** **• Підвищення кваліфікації наявного персоналу** **• Удосконалення системи мотивації** **• Зміцнення корпоративної культури підприємства**
Помітна позиція	• 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	• Перегляд кадрової політики підприємства • Визначення необхідності у нових працівниках • Економічно обґрунтоване скорочення штатів • Реорганізація організаційної структури

ДОДАТОК Д

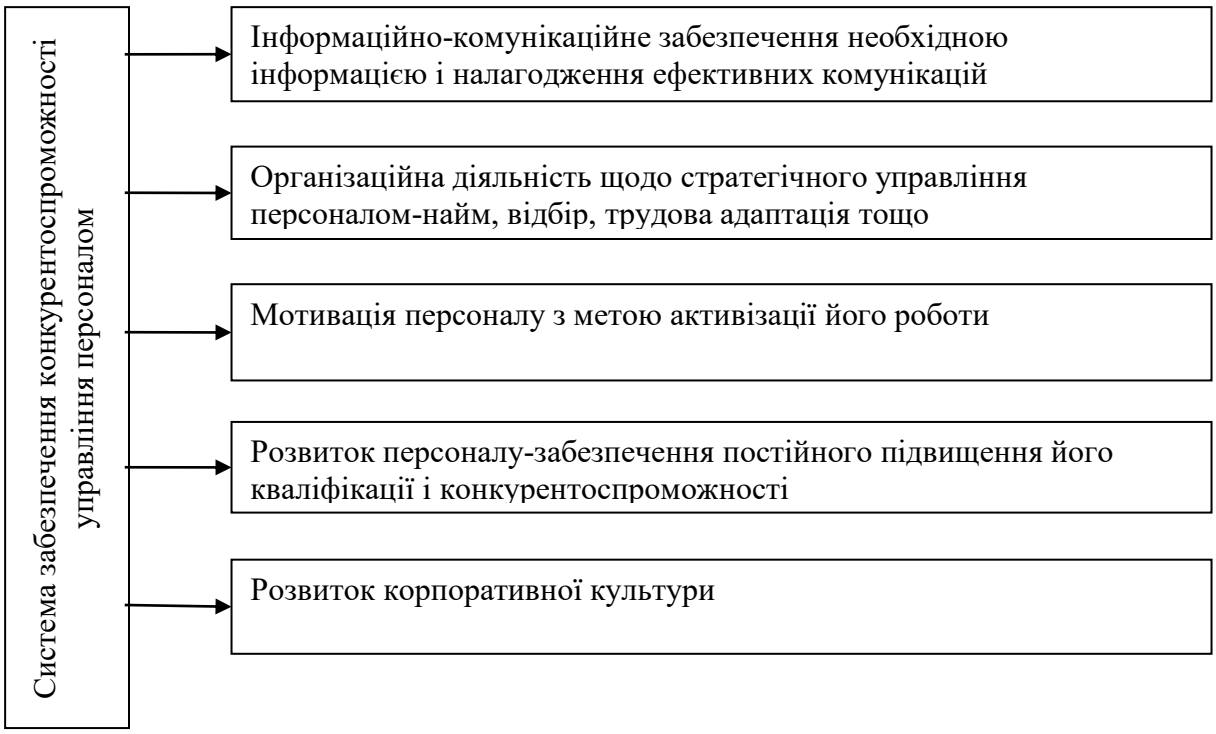

Рисунок Д.1 - Забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом ТОВ «Епіцентр К»

ДОДАТОК Ж

Рисунок Ж.1 - Дерево цілей ТОВ «Епіцентр К»

ДОДАТОК З

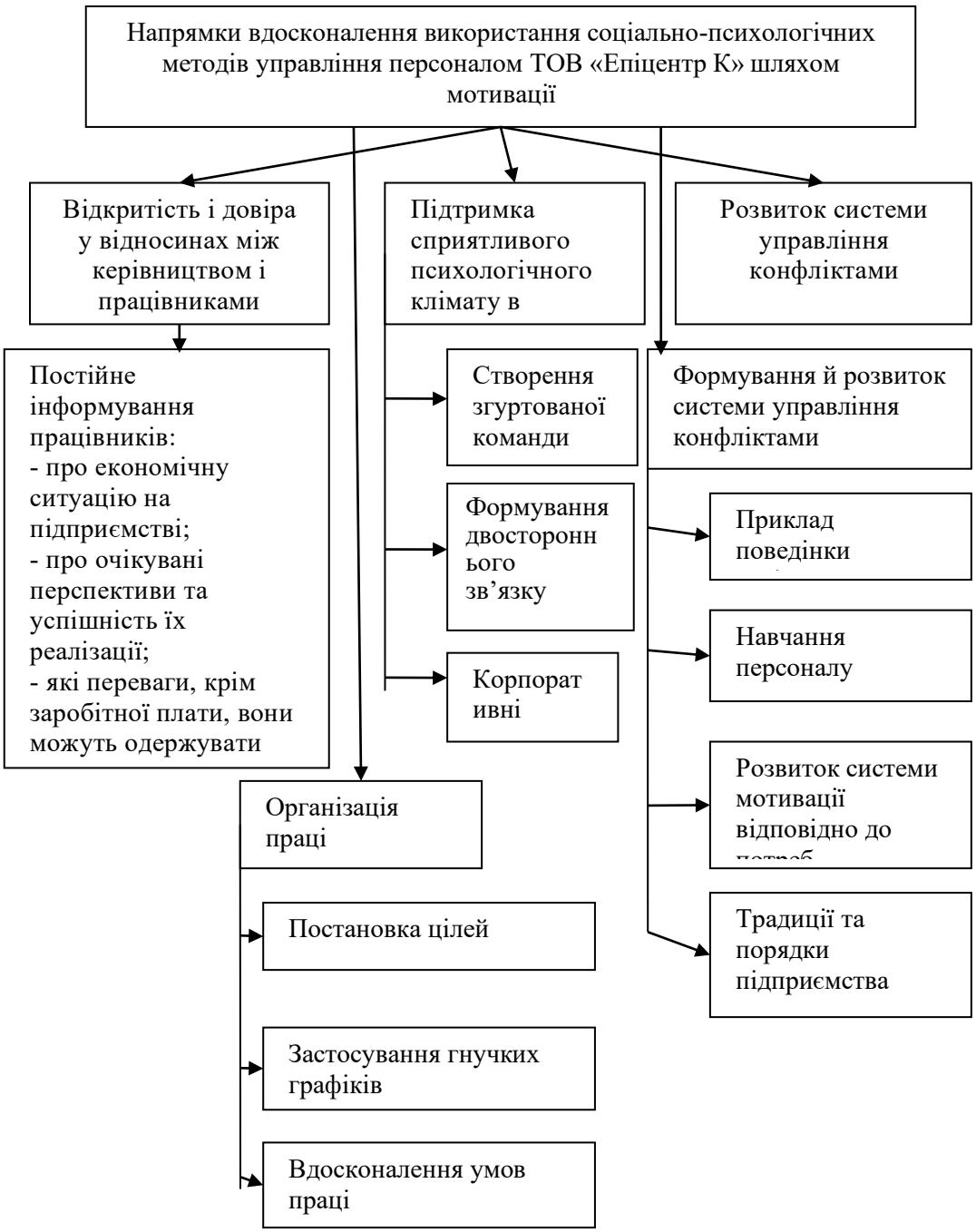

Рисунок 3.1 - Напрямки вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу ТОВ «Епіцентр К»