

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.197.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 219-П-Д22
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Данило БІЧУК
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Юлія УТКІНА

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** Бічуку Данилі Анатолійовичу

1 Тема «Напрямки удосконалення системи управління персоналом підприємства»
керівник Уткіна Юлія Миколаївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «23» жовтня 2023 року № 23/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи 02 січня 2024 року

3 Вихідні дані Статистичні дані про стан діяльності підприємства

Фінансово-економічна звітність

Науково-періодична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства

2 Аналіз господарської діяльності підприємства

3 Напрямки підвищення ефективності управління персоналом підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1-4 Теоретичні підходи до стратегічного управління персоналом підприємства

5-9 Результати аналізу господарської діяльності підприємства

10-14 Розроблення напрямків підвищення ефективності управління персоналом підприємства

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства	25.10.2023	
2 Аналіз господарської діяльності підприємства	17.11.2023	
3 Напрямки підвищення ефективності управління персоналом підприємства	19.12.2023	
Висновки	24.12.2023	
Графічна частина	30.12.2023	

Студент _____ Данило БІЧУК

Керівник _____ Юлія УТКІНА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства	10
1.1 Взаємозв'язок стратегічного управління підприємством і його персоналом	10
1.2 Теоретичні підходи до розвитку системи управління персоналом підприємства у стратегічному аспекті	23
1.3 Механізм стратегічного управління персоналом підприємства	41
Висновок до розділу 1	50
2 Аналіз господарської діяльності підприємства	55
2.1 Аналіз надання логопедичних послуг	55
2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	59
2.3 Аналіз витрат на надання послуг	65
2.4 Аналіз прибутку та рентабельності надання послуг	70
Висновок до розділу 2	74
3 Напрямки підвищення ефективності управління персоналом підприємства	76
3.1 Організаційно-економічний механізм управління персоналом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності	76
3.2 Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегій управління персоналом	97
3.3 Аналіз можливостей застосування передового досвіду в управлінні персоналом підприємства	103
3.4 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління	

					<i>МРЕ.197.01.06 ПЗ</i>		
Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розробив	Бічук				Методологічні засади зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг	Літ.	Аркуш
Перевірів	Уткіна						4
							131
Н. Контр.	Назаренко			13.01.24		УкрДУЗТ	
Утверд.	Дикань						

персоналом підприємства	106
Висновок до розділу 3	113
Висновки	116
Список використаних джерел	123

					МРЕ.197.01.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		5

Вступ

Актуальність дослідження. Динамічний розвиток підприємств, високі темпи змін зовнішнього середовища та посилення конкуренції обумовлюють зростання ролі та значення персоналу як чинника підвищення конкурентоспроможності. Для виробників продукції проблема формування персоналу, який би відповідав сучасним вимогам, був зацікавлений у зростанні продуктивності праці та досягненні цілей, є надзвичайно актуальною.

Успішно протистояти впливу негативних чинників оточення і поліпшувати ринкове становище дозволяє стратегія розвитку та взаємопов'язана з нею кадрова стратегія. У зв'язку з цим виникає необхідність формування механізму стратегічного управління персоналом, адекватного ринковим перетворенням.

Науково обґрунтована комплексна стратегія управління персоналом на підприємствах має стати основою при вирішенні всіх кадрових питань: відбору відповідної чисельності працівників необхідного рівня кваліфікації та освіти, їх адаптації та кар'єрного зростання, оцінки, стимулювання, мотивації та розвитку.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, деякі аспекти стратегічного управління персоналом потребують подальшої розробки та органічного інтегрування в загальну стратегію розвитку підприємств. Так, дослідження стану кадрової політики довело, що питанням формування цілеспрямованої концепції, політики та стратегії управління персоналом не приділяється достатньо уваги. Це негативно позначається на ефективності використання трудового потенціалу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою дослідження є удосконалення теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму стратегічного управління персоналом на підприємствах, реалізація якого забезпечує підвищення

рівня трудового потенціалу та посилення конкурентних переваг.

Поставлена мета визначили постановку та розв'язання таких наукових і практичних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства;
- виконати комплексний аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства у стратегічному аспекті.

Об'єктом дослідження є стратегічні напрямки управління персоналом підприємства в аспекті забезпечення ефективності його діяльності.

Предметом дослідження є дослідження особливостей управління персоналом вітчизняних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють здійснити дослідження процесів і явищ, їх взаємозв'язки та вирішити поставлені наукові завдання. Теоретичні та прикладні розробки базуються на положеннях загальної теорії управління персоналом, проектного та стратегічного управління. При дослідженні та узагальненні теоретичних і методичних підходів й аналізі результатів прикладних досліджень використано загальнонаукові методи узагальнення, статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних і закордонних вчених присвячених у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-82], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація

дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів кваліфікаційного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних із забезпеченням ефективності управління персоналом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності в стратегічній перспективі.

Практична цінність. Розроблені в ході дослідження підходи, теоретичні узагальнення, висновки та рекомендації можуть бути використані для реалізації діяльності із забезпеченням ефективності управління персоналом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності в стратегічній перспективі. Розглянуті теоретичні та методичні положення можуть бути використані в роботі підприємств, які займаються наданням послуг в процесах обслуговування клієнтів.

Результатами роботи є наступне. У сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом, на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, досягнення конкурентних переваг.

Формування механізму стратегічного управління персоналом на підприємствах як всебічно обґрунтованої сукупності взаємоузгоджених компонентів засноване на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом. Побудова та реалізація гнучкого механізму стратегічного управління персоналом на підприємствах дозволить більш ефективно використовувати людський потенціал у рамках загальної стратегії розвитку.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 83-й Студентській науково-технічній конференції Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику наукових праць «Креативний простір» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі «Теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства» досліджено взаємозв'язок стратегічного управління підприємством і його персоналом; визначено теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом підприємства у стратегічному аспекті; запропоновано механізм стратегічного управління персоналом підприємства.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності підприємства» виконано аналіз господарської діяльності підприємства за напрямками: аналіз надання логопедичних послуг, аналіз ефективності використання трудових ресурсів, аналіз витрат на надання послуг, аналіз прибутку та рентабельності надання послуг.

У третьому розділі «Напрямки підвищення ефективності управління персоналом підприємства» побудовано організаційно-економічний механізм управління персоналом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності в стратегічній перспективі, охарактеризовано взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегій управління персоналом, надано рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

1 Теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства

1.1 Взаємозв'язок стратегічного управління підприємством і його персоналом

Україна пройшла шлях від, майже абсолютної відмови від державного регулювання, за виключенням макроекономічного, і досягла загальнодержавного розуміння необхідності створення системи стратегічного управління. На даний час стратегічне управління є важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах, але на жаль часто можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, що і призводить їх до поразок в конкурентній боротьбі.

Найбільший внесок в розробку теорії стратегічного управління зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці в сфері менеджменту як І. Ансофф, Х. Мінцберг, А. Томпсон, А.Дж. Стринкленд, Булєєв І.П., Шершньова З.С., Оборська С.В., Нємцов В.Д., Довгань Д.Є. та ін. Однак сутність теоретичних аспектів потребує подальших досліджень.

Слід відзначити, що будь яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємодії між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Аналіз концепції стратегічного управління дає можливість систематизувати та виокремити наступні характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система; орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які відрізняються одна від одної залежно від

особливостей підприємства та характеру зовнішнього середовища. Таким чином аналіз, інтеграція та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

Реалізація концепції стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли підприємство є стратегічно орієнтованим. Тобто підприємство, в якому персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати систему стратегічних планів. До переваг підприємств із стратегічною орієнтацією можна віднести наступні:

- зменшення до мінімуму впливу можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; спрощення роботи по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;
- можливість зробити підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості підприємства і окремих його підсистем до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- розвиток виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
- здійснення більш ефективного розподілу ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей;
- чітко формується загальне бачення підприємства, довгострокові та середньострокові цілі, що дисциплінує всю його діяльність;
- з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

За визначенням Г. Мінцберга [28, с. 16] «Стратегія – це принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки». М. Портер зазначав, що «стратегія являє собою створення – завдяки різноманітних дій – унікальної і цінної позиції» [39, с. 15]. За ствердженням І. Ансоффа стратегія – є набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [21, с. 68]. Б. Карлоф [55, с. 147] визначає стратегію як узагальнюючу модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. А.А. Томпсон і Д.Ж. Стрікланд, вважають, що стратегію краще за все розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби» [31, с. 20]. І.П. Буляєв визначає стратегію як комплекс системних заходів, направлених на підвищення ефективності функціонування підприємств [17, с. 95].

Таким чином, узагальнюючи різноманітні трактування, сутність стратегій визначається як модель певних рішень, дій, довгостроковий план підприємства, мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення конкурентних переваг. Виходячи з цього та на основі аналізу різноманітних стратегій, було розроблено їх класифікацію, яка представлена на рис. 1.1. В залежності від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляється стратегія. В залежності від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють: корпоративну, ділову, функціональну, ресурсну та операційну стратегію;
- за стадією «життєвого циклу» підприємства (загальні). Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства виділяють: стратегію зростання, стабілізації, скорочення та реструктуризації;
- за характером поведінки на ринку. За характером поведінки на ринку стратегії поділяються на: активну (наступальну, експансивну), пасивну, комбінацію активної і пасивної;
- за способом досягнення конкурентних переваг. За способом досягнення конкурентних переваг: стратегію лідерства за витратами, диференціації,

оптимальних витрат, сфокусовану стратегію низьких витрат та диференціації.



Рисунок 1.1 – Класифікація стратегій підприємства

Підприємство може одночасно реалізовувати декілька стратегій: корпоративну, яка охоплює всі напрямки діяльності підприємства, ділову, для забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Об'єктивні та суб'єктивні причини спонукають підприємства збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. В таких випадках йдеться про різні загальні стратегії. Так, при розробці загальної стратегії підприємства необхідно враховувати такі фактори:

- умови експансії (захоплення ринку, розвиток виробничого потенціалу);
- глобалізацію діяльності;
- диверсифікацію;
- скорочення частки ринку;
- санацію;

- банкрутство та інші.

Отже, при певній розробленій корпоративній (діловій) стратегії, загальною може бути стратегія зростання (за певних умов). При цьому, якщо вона характеризується диверсифікацією (постійним розширенням діяльності), наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції), то за характером поведінки на ринку можна її характеризувати як активну (наступальну, експансивну), а за способом досягнення конкурентних переваг вона може бути стратегією диференціації, лідерства за витратами або будь якою іншою з наведених на рисунку 1.1.

Стратегія представляє собою досить складну організаційно-економічну категорію, яка передбачає певну процедуру розробки. Традиційний підхід до формування та розробки стратегії підприємства передбачає наступні етапи [34]:

- аналіз стану галузі і позиції підприємства в галузі;
- аналіз цілей підприємства;
- аналіз привабливості ринку;
- аналіз фінансових ресурсів;
- аналіз ризику;
- аналіз внутрішньої структури підприємства, його сильних та слабких сторін;
- аналіз кваліфікації працівників;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз фактору часу.

Теоретичний процес формування стратегії викладений М. Армстронгом [42, с. 44] складається з наступних етапів:

- визначення місії;
- визначення цілей;
- проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз);
- аналіз поточних стратегій;

- проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу (фінансового, трудового);
- формулювання ключових стратегічних питань на основі попереднього аналізу;
- підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії;
- реалізація стратегії;
- моніторинг стратегії.

При розробці і реалізації стратегії підприємство в першу чергу має спиратися на відмінні ресурси, які не здатні копіювати конкуренти.

Б. Карлоф пропонує дещо інший перелік структурних елементів стратегій, які пов'язані з процедурою її розробки [35]:

- корпоративна місія, яка відображає існуючу на ринку можливість задовольняти конкретного споживача;
- конкурентні переваги;
- організація бізнесу;
- продукція;
- ринки;
- ресурси (інвестиції та поточні витрати);
- структурні зміни;
- програми розвитку (розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності та ін.);
- культура і компетентність управління, яка характеризується ставленням до основних цінностей.

Отже розробка стратегії являє собою складний процес, який охоплює визначення стратегічних намірів. Процедура розробки стратегії, із застосуванням всіх зазначених елементів, цілком придатна та необхідна для застосування на українських підприємствах. Проаналізовані точки зору щодо складових елементів стратегії та її структури, процедури розробки, не протистоять одна одній, а взаємно доповнюють і свідчать про складну та багатогранну сутність стратегії підприємства.

Загальна стратегія підприємства складається із низки функціональних стратегій. А. Томпсон, Дж. Стрикленд [46, с. 82] вважають, що термін «функціональна стратегія» належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямлення всередині певної сфери бізнесу. Підприємство має потребу в даній стратегії для кожної сфери бізнесу: НДДКР, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, розподіл, фінанси, персонал та ін.

Функціональна стратегія конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій щодо забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці конкурентоспроможності підприємства. Крім того, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення визначених функціональних цілей підприємства. Таким чином, функціональна стратегія – це своєрідний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства.

Головна відповідальність за формування функціональної стратегії, зазвичай, покладається на керівництво підрозділів, де керівник підрозділу працює в тісному контакті з керівниками інших підрозділів. Якщо керівники функціональних підрозділів впроваджують свою стратегію незалежно один від одного або від керівника господарського підрозділу, це може призвести до нескоординованих стратегій. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення [11, с. 64-65].

В розробці та реалізації загальної стратегії особливу роль відіграє персонал підприємства. З одного боку він є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, який забезпечує розвиток та конкурентоспроможність підприємства. З іншого боку, персонал сам є об'єктом стратегічного управління, тобто персонал – стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства. Таке поєднання належить до забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління

підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також управління процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Уокер [32, с. 60] також зазначає, що стратегію управління персоналом необхідно класифікувати як функціональну, подібно стратегіям в таких сферах, як фінанси, маркетинг, виробництво і інформаційні технології. В 90-х роках XX ст. в теорії стратегічного управління підприємством змінюється загальна парадигма управління. Персонал починають вважати основним ресурсом підприємства, що забезпечує, в першу чергу, успіх діяльності всього підприємства. Це обумовлено тим, що в умовах постіндустріальної економіки головною продуктивною силою стають людські ресурси з накопиченими знаннями, досвідом, здібностями та талантами. Відомий голландський економіст Ханс Віссема зазначає, що навіть досконалий стратегічний план може стати тільки купою доповідей, якщо він не пов'язаний з персоналом компанії, який залучений до здійснення стратегії [34, с. 281].

Концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована Фомбруном [16, с. 58], який стверджував, що ефективне функціонування компанії ґрунтується на трьох ключових моментах: місія і стратегія; організаційна структура; управління людськими ресурсами. За його визначенням, стратегія, з одної сторони, є процес, в ході якого формулюється місія компанії та визначаються її цілі, а з іншої – процес, завдяки якому компанія використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей.

Фомбрун та інші дослідники дійшли важливого висновку в тому, що управління системами людських ресурсів повинно бути пов'язано з бізнес – стратегією. Тобто, вони підкреслювали важливість стратегічної відповідності. Теоретичні підходи західних фахівців щодо стратегічного управління персоналом досить детально були проаналізовані відомим англійським дослідником М. Амстронгом у науковому виданні «Стратегічне управління людськими ресурсами» [9, с. 101]. Він, аналізуючи розвиток концепції управління трудовими ресурсами, детально проаналізував внесок в формування теорії стратегічного управління персоналом, систематизував цей процес, виділивши основні етапи і моделі та детально обґрунтував основні підходи до стратегічного управління

персоналом. Разом з тим британський дослідник Девід Гест [14] збагатив концепцію управління людськими ресурсами формулюванням чотирьох цілей управління персоналом. Під стратегічною інтеграцією він розумів здатність організації поєднувати задачі управління людськими ресурсами із своїми стратегічними планами. Високу ступінь відданості вбачав у відповідній поведінці персоналу при реалізації узгоджених цілей. Висока ступінь якості – це мета, яка пов'язується з підвищенням якості продукції та управлінням персоналом. Гнучкість, на його думку, це – наявність адаптивної організаційної структури, яка здатна управляти інноваціями. Хандрі і Петегрю [26, с. 56] значну роль стратегічного управління персоналом вбачають у наступному:

- використання планування;
- цілісний підхід до визначення систем управління персоналом і управлінням ним на основі політики в області трудових відносин і кадрової стратегії, яка базується, як правило, на «філософії» компанії;
- узгодження діяльності і напрямків політики управління людськими ресурсами з прийнятою бізнес-стратегією;
- відношення до персоналу компанії як до «стратегічного ресурсу», який є необхідним для досягнення «конкурентної переваги».

Філософія підходу західних дослідників до стратегічного управління персоналом базується на переконанні, що виконання стратегічного плану залежить саме від людей. Персонал підприємства розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший капітал – людський капітал, який забезпечує конкурентоспроможність організації. На пострадянському просторі з початком ринкових реформ формуються нові напрями стратегічного управління, які мають безпосереднє відношення до персоналу підприємств – соціальна стратегія підприємств.

Обґрунтування та розробка такого типу стратегії є свого роду данина збереженню досить сильних соціальних функцій підприємств, які були притаманні їм за часів радянської влади. Т. Клейнер, В. Тамбовцев і Р. Качалов соціальну стратегію трактують як систему принципів, які визначають

направленість стратегічних рішень, що приймає керівництво підприємства, та які стосуються складу трудового колективу, змісту та умов праці його членів. До структури соціальної стратегії вони віднесли:

- чисельність колективу;
- взаємозамінюваність працівників та їх диференціацію;
- ступінь патерналізму керівництва по відношенню до колективу;
- вибір соціального типу колективу [6, с. 153-158].

Аналіз визначень, змісту та принципів соціальної стратегії показує, що вона охоплює більш широке коло соціально-трудових відносин, а ніж це передбачено стратегією управління персоналом. Її головною метою є забезпечення соціального захисту працівників. Стратегія управління персоналом більш відповідає сучасним умовам діяльності підприємства в ринковій системі, оскільки вона спрямована на розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності використання.

Існує ще один підхід до стратегічного управління трудовим потенціалом підприємства – розробка кадрової стратегії. Г. Щокін вважає, що її задачами є: підвищення престижу підприємства; дослідження атмосфери всередині підприємства; аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили; попередження причин звільнення працівників та інші. До основних складових він відносить: планування потреби в кадрах; навчання та підвищення кваліфікації; система регулювання соціально-трудових відносин; оплата праці [13, с. 502].

Оскільки для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, то кадрова стратегія і стратегія управління персоналом є ідентичними поняттями. Такий висновок підтверджується тим, що інші дослідники також не розмежовують поняття кадрової стратегії та стратегії управління персоналом [13, с. 89].

Глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу, посилення конкурентної боротьби обумовлюють розвиток стратегічного управління персоналом на пострадянському просторі. Так, І. Мазур, В. Шапіро [54, с. 32] зазначають, що ставлення до персоналу як до статті витрат притаманне плановій економіці, коли

персонал розглядався як один з видів витрат господарюючого суб'єкта і, відповідно управління персоналом було значно орієнтовано на скорочення цих витрат. Персонал як ресурс підприємства потребує розвитку та ефективного використання. Т. Базаров, Б. Ерьомін [3, с. 12] також зазначають, що останні два десятиріччя управлінської науки пройшли під прапором «людські ресурси». Цей час вони характеризують як ускладнений впливом зовнішнього середовища, різким збільшенням темпів його зміни та посиленням конкуренції на світових ринках. Все це обумовило пошук відкритих резервів та нових шляхів підвищення ефективності. Серед усіх організаційних ресурсів саме «людський ресурс» стає ресурсом, що має найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасного підприємства. «Людський ресурс» розглядається як об'єкт інвестицій не менш, а скоріш за все більш важливий, ніж устаткування, технології та ін.

Вітчизняні науковці З. Шершньова, С. Оборська [39, с. 25] стверджують, що у виробничому потенціалі людські ресурси – найбільш активний фактор, який дає змогу адаптуватися виробничому потенціалу до змін і розвиватися. З іншими ресурсами персонал об'єднує те, що він повинен відповідати вимогам тих напрямків діяльності, які має та планує до освоєння підприємство. В останні десятиліття в постсоціалістичних країнах, в тому числі і в Україні все більше стверджується думка, що персонал підприємства є не просто ресурсом, а людським капіталом і саме він виступає найбільш активним та цінним структурним елементом сукупного капіталу. Під людським капіталом більшість дослідників розуміють нагромаджені продуктивні здібності людини, її знання, кваліфікацію, здоров'я, мотивацію і мобільність, які вона використовує у своїй трудовій діяльності і які приносять їй дохід. Власником людського капіталу є безпосередньо працівники. Підприємства хоч і не володіють людським капіталом, однак в процесі найму працівників вони його орендують і використовують. Тому людський капітал є реальним активом підприємства, який воно має нагромаджувати та забезпечувати його ефективне використання.

Стратегію управління персоналом В.Г. Щербак визначає як пріоритетний

якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [38, с. 56].

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку.

Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги [48, с. 54-55].

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналу;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу [31, с. 24-25].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом [5, с. 19-20].

Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління – головна специфічна особливість менеджменту персоналу. Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як

об'єкта управління і процесу формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом.

До типових стратегій управління персоналом відносять:

- стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; організація безперервного навчання та ін.);
- стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати та ін.);
- стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками та ін.);
- стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації) [47, с. 65].

В межах стратегічного управління людський потенціал організації можна виміряти здатністю або компетенцією працівника, що визначають результат, і мотивацією до праці, досягнення ж мети визначає мотив і поведінка працівника. Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій [28, с. 34].

До розробки і втілення стратегії пред'являються наступні вимоги:

- визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;
- втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління;
- чітке формулювання і поінформованість співробітників;
- приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі;
- визначення і вирішення проблем реалізації стратегії [61, с. 92].

У напрямку забезпечення стійкого розвитку підприємства по відношенню до персоналу підприємствами використовуються стратегії інвестування, стимулювання, залучення.

Впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність

сучасних підприємств зіштовхується з низкою проблем, це: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, нестача фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, приниження ролі персоналу на підприємстві, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом [39, с. 15-17].

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

1.2 Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом підприємства у стратегічному аспекті

Ефективне функціонування підприємства в умовах розвитку в Україні ринкової економіки перебуває у прямій залежності від забезпечення високої якості його кадрового потенціалу, відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам, постановки цієї діяльності на міцний науковий фундамент з урахуванням тих тенденцій, які сьогодні існують у даній сфері. Управління персоналом – одна з головних функцій будь-якої організації, воно може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу організації, професіонал у сфері управління персоналом може стати дійсно лідером майбутнього.

Система управління персоналом необхідна не тільки для суб'єктів господарської діяльності, що тільки створюються, але, перш за все, для вже працюючих. Саме це робить діяльність з управління персоналом об'єктом підвищеної уваги з боку учених, як М. Альберт, Ю. Битяк, А. Бовтрук, В. Гаращук, О. Дьяченко, Г. Зайцев, А. Єгоршин, Н. Лашманова, М. Мескон, Б. Мільнер, А. Саакян, Т. Санталайнен, В. Співак, Ф. Хедоурі, В. Храмов та ін.

Віддаючи належне їх науковим напрацюванням з цієї проблематики, слід зауважити, що дослідження теоретичних аспектів розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства ще не має координованого і системного характеру. Розробки з цієї проблематики слабо узгоджуються між науковими установами та окремими дослідниками.

Тривалий час саме поняття «управління персоналом» у вітчизняній управлінській практиці було відсутнім, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами та соціального розвитку колективу. Однак роль їх у системі управління персоналом була і залишається поки ще незначною, діяльність їх має здебільшого формальний характер.

Основну частину роботи щодо управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, які досить часто недостатньо підготовлені до цієї діяльності і не отримують при цьому необхідної консультативної та методичної допомоги. Нерозвиненість кадрових служб, непідготовленість керівників до управлінням персоналом не може не мати негативних наслідків для діяльності кожної організації, гальмує процес їх подальшого розвитку.

Варто зазначити, що управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами [60, с. 5-6]. У найбільш загальному вигляді управління в науці державного управління визначається як діяльність суб'єкта, що виражається в цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, який здійснюється з метою приведення останнього в бажаний для суб'єкта стан [27, с. 10].

Для характеристики соціального управління часто використовуються загальнотеоретичні положення кібернетики. Управління в рамках цієї науки розглядається як функції організованих систем, які забезпечують цілісність їх структури, підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем (під системою розуміється безліч структурно розчленованих взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють деяку цілісну єдність, що

володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів). У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [33, с. 11-12].

Отже, основними компонентами управлінської системи є:

- суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;
- об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;
- керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;
- зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

Узагальнення досвіду роботи організацій, а також праць вітчизняних і зарубіжних фахівців показують, що в найближчі 10-15 років проблеми управління будуть головним чином полягати у сфері роботи з кадрами. Управління кадрами в цілому в рамках окремого підприємства як невід'ємна частина його економічної політики має стратегічний і оперативний аспект.

Організація управління персоналом виробляється на основі концепції розвитку сучасного підприємства, яка складається з трьох частин: виробничої, фінансово-економічної і соціальної (кадрової політики). По суті, на добір і формування безпосередньо управлінської еліти впливають ті ж складові зазначеної концепції.

У загальному вигляді управління персоналом становить комплексну прикладну науку і сферу практичної діяльності щодо розробки і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал підприємств для підвищення ефективності діяльності останніх.

Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності цих товариств (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами і т. ін.). Головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу.

Наведене формулювання мети управління персоналом відображає переважно позиції адміністрації щодо діяльності в цьому напрямку. Але відомо, що для того, щоб якась справа була здійснена, вона має бути сприйнята всіма учасниками, стати зрозумілою і важливою для кожного з них. В нашому випадку діяльність у сфері управління персоналом має постійно співвідноситися як із потребами організації, так і життєвими цільовими орієнтирами працівників. Серед останніх найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, забезпечення соціальної інфраструктури, комфортний соціально-психологічний клімат, соціально-правова захищеність тощо), а також адекватна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі, зробити кар'єру і т. ін. Якщо ці цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі можуть виникнути протиріччя і навіть конфлікти, руйнується професійне ядро організації.

Усвідомлення того факту, що однією із найважливіших умов реалізації головної мети організації є задоволення соціальних потреб працівників, вважається відправним моментом у методології управління персоналом. З цього положення витікає досить проста на перший погляд формула: чим

привабливішою для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб, є організація, тим більша вірогідність її ефективного функціонування.

Всебічне стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток в кожному працівникові партнерського ставлення до організації сприяє об'єднанню їх навколо головної ідеї, яку вирішує організація, формуванню в колективі атмосфери діловитості, взаємопідтримки та взаємодопомоги, спрямованості на загальну діяльність. Все це у своїй сукупності стає механізмом, який забезпечує «виживання» організації в сучасних умовах розвитку суспільства.

Таким чином, управління персоналом сучасних підприємств можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності цих підприємств.

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працюючих, окремі групи і структури; предмет – основні закономірності й рушійні сили, що визначають поведінку персоналу в умовах спільної трудової діяльності. Суб'єктами ж є керівники всіх рівнів та кадрові служби. За традиціями, що вже склалися, управління персоналом (підбір, прийом, навчання персоналу, оцінка і та ін.) є, з одного боку, однією із сторін діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що входять до складу кадрових служб. Лінійні керівники уповноважені спрямовувати роботу підлеглих, відповідають за виконання головних завдань організації. Разом з тим працівники кадрових структур покликані допомагати і давати поради керівникам з метою найкращого досягнення ними мети, вирішення конкретних завдань. Працівники кадрових служб як самостійні суб'єкти управління виконують такі функції:

- забезпечують різні кадрові послуги для лінійних керівників;
- разом з керівниками розробляють управлінські рішення та заходи щодо їх реалізації;

- виконують власні управлінські повноваження;
- беруть участь у розробці та впровадженні корпоративної стратегії.

Управління персоналом має базуватися на таких принципах [44, с. 131]:

- людина – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін;
- менеджмент для всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»);
- ефективність як критерій успіху організації, що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням ресурсів і максимізації прибутку;
- взаємини як критерій успіху організації;
- якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації;
- команда як критерій успіху організації. Всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації;
- навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Окремо слід сказати про завдання управління персоналом. На підприємстві такими завданнями є пізнання закономірностей і факторів поведінки персоналу та їх використання у досягненні мети організації із врахуванням особистих і групових інтересів персоналу. В ідеалі – це створення організації, що працює на принципі співробітництва, в якій оптимально поєднується рух до загально-організаційних та індивідуальних цілей.

На досягнення такого ідеалу впливає низка факторів. Це, насамперед, організаційно-економічні фактори, пов'язані з поділом та організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною структурою, системою комунікацій, напрямками використання прибутку, підходами до винагороди працівників тощо. Адміністративно-управлінські фактори пов'язані з

адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій управління, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних і директивних актів, що визначають розміщення працівників, закріплюють їх обов'язки, права, відповідальність, відносини влади і підпорядкування. Правові фактори полягають у застосуванні сучасного законодавства в галузі трудових відносин, регулюванні умов праці.

Отже, управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить у певні соціальні групи. Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особи і теорії людських відносин. Управління персоналом багато в чому визначається кадровою політикою підприємства – діяльністю, пов'язаною з відносинами між суб'єктами організації. Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада-підпорядкування» і спільної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації в справах сучасного підприємства. Ключове питання, що визначає принципи кадрової політики, – сприйняття керівництвом організації персоналу, співвідношення категорій «об'єкт-суб'єкт» у змісті поняття «персонал». Вирішення цього питання багато в чому залежить від суб'єктивних і об'єктивних факторів:

- суб'єктивні: особистісні особливості керівника підприємства, його освіченість в галузі економічних, правових наук;

- об'єктивні: ступінь «вичерпаності» потенціалу матеріальних і фінансових факторів в організації, рівень і перспективи ділової активності, політика держави.

Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства чи його складовими, є:

- визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);

- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);

- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване

переміщення кадрів);

- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків, зниження рівня конфліктності у колективі);

- вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);

- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчаючих програм, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);

- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу) [5, с. 94].

Усі ці напрямки поєднані головною метою підприємства – підвищення ефективності діяльності на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників

У найзагальнішому вигляді система роботи з персоналом складається із шести взаємозалежних підсистем: кадрова політика; добір персоналу; його оцінка; розміщення; адаптація; навчання [6, с. 21].

Кадрова політика визначає мету і завдання, пов'язані із ставленням організації до зовнішнього оточення і свого персоналу. Вона здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Повсякденна реалізація кадрової стратегії і одночасно допомога керівництву у здійсненні завдань в цьому напрямку (тобто стратегічне і оперативне управління персоналом) здійснюється менеджером з кадрів, лінійними керівниками.

До основних функцій менеджера з кадрів у галузі стратегічного і оперативного управління персоналом належать:

- допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань планування, наймання, просування, переміщення працівників, у тому числі управлінських

ланок і фахівців;

- активна участь у розробці структури підприємства, в тому числі структури управління;

- допомога лінійним та функціональним керівникам у роботі щодо планування і формування резерву кадрів та ін.

Деякою специфікою відзначається управління персоналом сучасних підприємств з певною часткою державної власності. Вона зумовлена переважно тим, що управління такими підприємствами набуває окремих рис державного управління, під яким прийнято розуміти специфічну діяльність держави, що знаходить вираження у функціонуванні її органів, які безперервно, планомірно і владно в правових рамках впливають на суспільну систему з метою її удосконалення відповідно до державних інтересів [7, с. 16]. Як складова частина соціального управління, державне управління зберігає всі основні характеристики останнього. У той же час йому властиві численні особливості, які відображають його специфіку і дозволяють детермінувати його як самостійний вид управління. Ці особливості виявляються як в основних компонентах системи державного управління (суб'єкті, об'єкті, керуючому впливові), так і в інтеграційних рисах, властивих йому як системному управлінню [8, с. 8-9].

Головна специфіка суб'єкта при цьому полягає в тому, що ним є держава в цілому, яка в управлінському середовищі представлена складною системою органів виконавчої влади. Особливістю останніх є те, що вони як безпосередні суб'єкти державного управління, по-перше, формуються державою в особі її відповідних органів, по-друге, наділені державно-владними повноваженнями, по-третє, здійснюють управлінські функції від імені держави [9, с. 78-80].

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому саме ця стратегія, виступаючи

однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити:

- формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- набір і формування необхідних категорій персоналу;
- підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності;
- належну оцінку та розвиток персоналу;
- постійний моніторинг безпеки праці;
- соціальну захищеність персоналу підприємства тощо.

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [42, с. 91].

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [54, с. 47-48].

Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом у науковій літературі розроблені недостатньо повно. Так, В. Маслов [31, с. 71], підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.

На дещо звужене трактування стратегічного управління персоналом натрапляємо в працях [31; 46; 59] – це управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, які відбуваються нині або можуть відбуватися в майбутньому, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. На нашу думку, більш точне розуміння, що не лише процес формування трудового потенціалу, а весь сукупний трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, використання, структура, політика щодо персоналу, а також необхідні технології й методи управління, які спираються на відповідні принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством, є об'єктом стратегічного управління.

Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано й реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування підприємства в цілому.

У науковій літературі трапляються різноманітні, іноді навіть прямо протилежні, трактування сутності поняття «стратегія управління персоналом», однак найбільш удає визначення дає А. Кібанов [39, с. 211]. Автор розглядає стратегію управління персоналом як «...ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості...». Виходячи із зазначеного, очевидно, що стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його постійного розвитку й ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей підприємства, результатів аналізу власних сильних та слабких сторін, мінливих факторів навколишнього середовища й ресурсного потенціалів. Тому процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом повинен здійснюватися

відповідно до реальних умов функціонування підприємства, підпорядковуватися загальній стратегії розвитку й за рахунок постійного моніторингу зовнішнього середовища вдало використовувати власні конкурентні переваги, можливості та реагувати на реальні загрози.

Окрім того, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [48, с. 12-15]:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробка автоматизованої системи управління персоналом);

- підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);

- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу

навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [28, с. 45]. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність упровадження на підприємстві системи стратегічного управління.

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під стратегічним управлінням персоналом варто розуміти багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність упровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожним сучасним підприємством. Лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому

одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового потенціалу. Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою.

Варто зауважити, що, попри об'єктивну необхідність і реальну практичну потребу, розвиток персоналу є напрямом, який ще досить мало висвітлений у наукових джерелах. Результати сучасних досліджень [17; 23; 38; 41] підтверджують, що в практичній галузі розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства. Певною мірою це обумовлене суттєвими розбіжностями в розумінні розвитку персоналу. Так частина фахівців у сфері планування персоналу [13; 26] схильні вважати розвиток персоналу функцією, сферою управління людськими ресурсами, інші [29; 50] стверджують, що це певний процес, а деякі дослідники взагалі ототожнюють термін «розвиток персоналу» з поняттям «навчання персоналу», що є неприпустимим. Тому існує потреба в уточненні поняття «розвиток персоналу».

На думку О. Грішнєвої, розвиток персоналу – це, передусім, складний комплекс організаційно-економічних заходів щодо навчання персоналу, його перекваліфікації та перепідготовки. А. Кібанов [15, с. 38] відносить до цих заходів також професійну адаптацію персоналу, оцінку кандидатів на вакантні посади, планування трудової кар'єри й службово-професійне просування персоналу, його періодичну атестацію. Учені В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк та В. Савченко під розвитком персоналу розуміють «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури

колективу» [52, с. 56]. Цей підхід до розуміння розвитку персоналу є доцільним, оскільки визначає його місце та значення для кожного працівника й підприємства в цілому.

Отже, виходячи із вищенаведених визначень, можна констатувати, що розвиток персоналу являє собою безперервний комплексний системно організований процес прогресивних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні персоналу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки ефективному використанню трудового потенціалу кожного працівника.

Розуміння об'єктивної потреби в розвитку персоналу потребує виділення основних переваг, які отримують як працівник, так і підприємство загалом за ефективної реалізації цього процесу. До таких переваг можна віднести:

- підвищену цінність висококваліфікованих фахівців, гарантовану зайнятість, перспективу формування та реалізації висхідної кар'єри, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу до перспективних завдань;
- умотивованість та задоволеність роботою, можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів, формування якісного й дієвого кадрового резерву;
- використання передових технологій, суттєве покращення якості товарів і послуг, що забезпечить підтримку конкурентних позицій підприємства, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни середовища та потреби споживачів, підвищення ефективності для підприємства процесу безперервної підготовки й розвитку персоналу.

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як:

- характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства;
- налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками підприємства;
- цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу;
- наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу;
- формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [24; 35; 61] виділяють такі:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, уключати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;
- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;
- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

- покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів).

Отже, як впливає з вищевикладеного, загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка труднощів.

Слід зазначити, що використання на практиці такого показника, як рівень розвитку персоналу, – необхідна умова ефективного функціонування системи стратегічного управління підприємством, оскільки правильне визначення системи показників щодо розвитку працівників та їх узагальнюючий аналіз дають змогу вищій ланці управління скоординувати діяльність підприємства в правильному напрямі й спланувати відповідні заходи щодо вибору ефективних методів розвитку власних працівників.

Рівень розвитку персоналу можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану процесу професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників із метою виявлення змін професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для виконання нових виробничих функцій, формування й планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дасть змогу реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства [45].

Комплексна діагностика рівня розвитку персоналу й стану реалізації цього процесу повинна супроводжуватися розробкою відповідного інструментарію оцінки, визначенням переліку показників, що характеризують розвиток працівників підприємства. Проведення такої оцінки на підприємстві може здійснюватися поетапно в такій послідовності.

- 1 Визначення мети дослідження й вибір методів оцінки рівня розвитку персоналу (для відбору найбільш значущих показників із груп результативності праці персоналу, якості процесів управління ним і витрат на розвиток).

- 2 Збір статистичної інформації та визначення складу експертної групи. Формування масиву вихідних даних (методами фіксації, опитування, спостереження тощо).

- 3 Обробка зібраної інформації (оцінка прояву кожної якості й визначення ймовірного рівня прояву якостей працівника). Стандартизація значень показників, установлення ступеня їх впливу на розвиток персоналу та вибір найбільш значущих кількісних показників, що увійдуть до складу інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

- 4 Перевірка достовірності отриманих результатів.

- 5 Визначення інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

- 6 Аналіз отриманих результатів і розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня розвитку персоналу підприємства

Як видно, розв'язання проблеми оцінки рівня розвитку персоналу досить складне, динамічне й перманентне. Тому керівництво підприємства має чітко пам'ятати, що загрозливе не тільки ігнорування процесу постійної підтримки

розвитку персоналу, а й неналежне забезпечення необхідного моніторингу за його станом та своєчасної оцінки результатів професійно-кваліфікаційного зростання трудового потенціалу працівників підприємства.

1.3 Механізм стратегічного управління персоналом

Головною продуктивною силою будь-якого суспільства є персонал, який у ринковій економіці стає стратегічним чинником успіху підприємств промисловості. Кардинальні зміни уявлень про роль персоналу в діяльності виробників продукції проявляються у розвитку таких процесів та понять, що їх відображають, як «робоча сила», «трудові ресурси», «працездатне населення», «людські ресурси», «трудовий потенціал», «персонал» тощо.

Узагальнення теоретичних положень уможливило визначення персоналу як сукупності всіх зайнятих працівників, які беруть участь у господарській діяльності та вирішальною мірою визначають конкурентоспроможність підприємств. Нами доведено необхідність урахування особливостей ментальності українського робітника (орієнтація на колективізм, взаємодопомогу, патріотизм, трудовий героїзм) при використанні зарубіжного досвіду ефективного управління персоналом.

Пріоритети стратегічного управління персоналом обумовили вибір концепції, мети, принципів та суті кадрової політики, за допомогою яких можлива розробка та реалізація стратегії управління персоналом. Системний підхід до управління персоналом дозволив розробити концептуальну схему механізму стратегічного управління персоналом підприємств.

Стратегія управління персоналом на підприємствах є цільовою комплексною програмою ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей та набуття конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Її елементами є: мета діяльності та

система планування, економічні показники результативності та досягнення цілей, ставлення вищого керівництва та організаційна структура служб управління персоналом.

Побудова гнучкого та адаптивного механізму стратегічного управління персоналом повинна ґрунтуватися на загальній економічній стратегії, використанні найбільш оптимальних технологій та методів роботи з персоналом [15]. Стратегія управління персоналом на відміну від управління іншими економічними ресурсами потребує особливих методів і технологій формування, оцінки, мотивації та розвитку персоналу, що цілеспрямовано мотивують робітників до високопродуктивної праці та забезпечення конкурентних переваг.

Механізм стратегічного управління персоналом на підприємствах націлений на досягнення таких результатів:

- формування персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня за умов оптимізації витрат;
- підвищення ефективності використання персоналу;
- стабілізація колективу на основі врахування інтересів працівників і працедавців, формування та управління корпоративною культурою;
- формування більш високого рівня мотивації високопродуктивної праці;
- підвищення внутрішньої та зовнішньої привабливості підприємств як працедавця.

Зарубіжний та вітчизняний досвід у сфері стратегічного управління персоналом дозволяє сформулювати умови його ефективності на підприємствах:

- урахування специфічних особливостей галузі та конкретного виробника;
- адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- комплексний характер системи управління персоналом;
- відповідність стратегії управління персоналом концепції стратегічного розвитку;
- забезпечення необхідного рівня стабільності ключових елементів системи управління персоналом;

- забезпечення багатопланового впливу на об'єкт управління;
- використання максимально широкої номенклатури адміністративних та економічних методів.

Підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств можливо за умов посилення уваги до проблем у кадровій сфері та переходу до стратегічного управління персоналом. Нами обґрунтовано необхідність діагностики стратегічного потенціалу підприємств. Підприємства з високим рівнем стратегічного потенціалу переходять до розробки стратегії управління персоналом, помірний рівень потребує проведення роботи стосовно кожного напрямку діяльності за такими рекомендаціями: підвищення ефективності управління діяльністю; підвищення ефективності управління персоналом; підвищення ефективності управління маркетингом.

Проведений аналіз стану підприємств дозволяє визначити їх стратегічні цілі як:

- розробку та реалізацію корпоративної стратегії прибутку, що сприяє закріпленню позицій на існуючому ринку та максимізації прибутку на основі виробництва, реалізації добре зарекомендованої продукції;
- забезпечення необхідного рівня фінансових показників;
- проведення кадрової політики, яка забезпечить виробників кваліфікованим персоналом, зацікавленим у досягненні високих результатів.

Формування системи стратегічного управління персоналом допускає внесення суттєвих змін до цілей, функцій та організаційної структури існуючої системи управління персоналом.

Перехід України від адміністративно-командної економіки до ринкової, яка базується на широкому використанні економічних методів, активізує ряд соціально-економічних проблем. Зараз уже нікого не дивує безробіття, соціальна напруженість в суспільстві, які спричинились в Україні з переходом до ринкових відносин. За порівняно короткий період часу прийнято низку, хоч і не досить досконалих, законодавчих актів, які покликані регулювати відносини на ринку праці; в закладах освіти здійснюється підготовка спеціалістів за новими

спеціальностями; у наукових журналах і збірниках усе частіше з'являються статті, присвячені трудовим відносинам, соціальному захисту, регулювання зайнятості населення, соціальному партнерству.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що дослідники під поняттям «сучасне управління» розуміють специфічний вид управлінської діяльності, що оточує людину з метою зробити людей здатними до оптимальної взаємодії, надати їх зусиллям ефективності, розвиваючи потенційні схильності та здібності [31, с. 128]. Однак слід відмітити, що в центрі будь-якої концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації. Виходячи з таких поглядів, всі системи управління націлені на пробудження різноманітних можливостей і здібностей працівників для того, щоб вони максимально були задіяні в процесі виробництва і кожен прагнув би процвітання тієї організації, де працює.

Слід також звернути увагу на те, що зарубіжні дослідники в сучасній моделі управління виділяють чотири блоки [41, с. 51], а саме наступні.

- 1 Персонал організації.
- 2 Ретельний облік знань і здібностей працівників.
- 3 Стиль і культура ділових і міжособистісних взаємин співробітників.
- 4 Довгострокові цілі розвитку організації.

Тобто як бачимо, сучасне управління послідовно орієнтується на людину та активізацію її можливостей. Отже проблема управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи є важливою і актуальною для будь-яких організацій у різних сферах діяльності людини.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємства. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналу особливо важливий у сучасних

умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої компанії. Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління.

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві. Для нас є цікавим поняття «управління персоналом», але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що в ряді високорозвинених країн (наприклад у Франції) до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку. В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

В літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства [52, с. 288].

Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному

аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. Типовим прикладом є визначення В.П. Галенко: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств» [27, с. 17].

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Слід зауважити, що чим більшою є компанія та чим більше підрозділів і філіалів вона має тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку давайте поговоримо про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – квазізасоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох. Практика господарювання на ринкових засадах підтверджує ту незаперечну істину, що результативність будь-якої виробничо-господарської та комерційної діяльності залежить передовсім від компетентності та творчої активності управлінських кадрів, достатньо глибокого знання ними конкретної економіки, законодавчої бази та соціальних аспектів господарював. Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С.В., пропонують здійснювати в декілька етапів [13, с. 272-273]:

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

Відзначимо, що оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і непорозуміння

усієї важливості такої оцінки. Основний натиск робиться на оцінку продуктивності, такий підхід Ми бачимо в Д.С. Синка [44, с. 680], залишаючи осторонь «людський фактор».

На даному етапі продуктивність праці є важливим планово-економічним показником, що характеризує не тільки степінь використання трудових ресурсів на підприємстві, але й рівень ефективності всієї ринкової системи в цілому. А це означає, що фундаментальним направленням розвитку нової ринкової системи повинні стати стабілізація вітчизняного виробництва і ріст на цій основі продуктивності. Будь-яке суспільство для забезпечення нормального (достатньо комфортного) рівня своєї життєдіяльності здійснює безліч видів конкретної праці. З цією метою люди створюють певні організації (трудові колективи), які спільно виконують ту чи іншу місію (реалізують програму або мету) і діють на засаді певних правил і процедур. Проте мета й характер діяльності таких численних організацій різні. За цією ознакою їх можна поділити на дві групи: підприємницькі (комерційні), що функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів, і непідприємницькі (некомерційні), існування яких забезпечується бюджетним фінансуванням держави. Організації з підприємницьким характером діяльності називають підприємствами.

З вище сказаного можна зробити висновок, що у практичній діяльності українських фірм останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників. Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які

прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Оснoву концепції управління персоналом підприємства складають [38, с.54]:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій [47, с 105]:

- дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем

його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів.

Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- надання працівникам «гнучких» пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо – сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем.

На думку авторів [9, с. 288], оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства. Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно,

задоволеності працею, а в інших – навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення «нагору» робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах.

Отже, концепція управління персоналом – це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрямки та підходи.

Висновок до розділу 1

Персонал підприємства слід вважати не просто ресурсом, а людським капіталом, який потребує зміни філософії кадрового менеджменту. Необхідно перейти від поточного управління персоналом до стратегічного управління, яке дасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

Виходячи з вищесказаного, стратегічне управління персоналом – це

сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з підприємством, що є роботодавцем та називає їх співробітниками, мають певні кількісні та якісні характеристики, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управлінських органів, що складається із служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

У сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом, на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, досягнення конкурентних переваг.

Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В даному випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю, компетенцією працівника і мотивацією до праці.

Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів

керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи.

Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

Розглянута специфіка суб'єкта управління у сфері діяльності сучасних підприємств з часткою державної власності впливає також і на особливості управління їх персоналом. В управлінні такими підприємствами найбільше відчутне врахування публічних (суспільних) інтересів, що позначається і на кадровій роботі. Проте в широкому розумінні кадрова робота у будь-якому сучасному підприємстві має соціальний характер.

У наш час послідовно утверджується новий погляд на кадри або персонал сучасного підприємства як на один із її ключових ресурсів. Він відображає реальне підвищення ролі людського фактору в діяльності організації, зростання залежності цієї діяльності від якості, мотивації та характеру використання персоналу в цілому і кожного працівника окремо. Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки проблем управління персоналом та практичного втілення його сучасних форм. Основу концепції управління персоналом організації в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує організація.

На сьогоднішній день основним фактором конкурентоздатності підприємницької структури, її життєздатності і процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників.

Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Вирішальне значення персонал має і в ситуації нестабільності, кризових явищ. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах хиткого зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих рішень. У той же час освічений персонал, творча особистість володіє, як правило, високим рівнем самооцінки, вимагає від керівників шанобливого ставлення до себе, не допускає дискримінації, відчуває себе з керівництвом відносно «на рівних». Керувати такими працівниками старими методами, бачучи в людях тільки виконавців керівної волі, а не з огляду на їх унікальність, вже неможливо.

Із викладеного вище випливає, що визначити й оцінити рівень розвитку персоналу, його інноваційний потенціал і здатність до постійного самовдосконалення, розвитку творчих здібностей є трудомістким завданням для керівництва, але водночас його розв'язання – передумова для визначення причин, що можуть гальмувати розвиток персоналу, факторів та мотивів, що, навпаки, його стимулюють. Тому важливий аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ, у яких протікає процес розвитку персоналу, оскільки від умов, створених для професійно-кваліфікаційного зростання, залежить ефективність розвитку персоналу та окупність інвестованих у нього коштів і часу.

Отже, лише за допомогою аналізу впливу факторів усіх чинників можливо визначити наявні проблеми та передумови розвитку персоналу, сформулювати систему показників, за допомогою яких можна описати цей процес і надати достовірну інформацію для оцінки рівня розвитку працівників підприємства. Отже, підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливими лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, зі свого боку, потребує значних капіталовкладень. Інвестиції підприємства в професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства й покращать фінансові результати

діяльності, але й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їхню відповідальність, компетентність і відданість підприємству.

Формування механізму стратегічного управління персоналом на підприємствах як всебічно обґрунтованої сукупності взаємоузгоджених компонентів засноване на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом. Побудова та реалізація гнучкого механізму стратегічного управління персоналом на підприємствах дозволить більш ефективно використовувати людський потенціал у рамках загальної стратегії розвитку.

2 Аналіз господарської діяльності підприємства

Міжнародна логопедична школа GOVORIKA вже більше 13-ти років надає послуги з розвитку мовлення у дітей-білінгвів і мультилінгвів, для яких важливо зберегти рідне мовлення, але середовище їх постійного проживання та спілкування не дає такої можливості.

Школа працює on-line з використанням технологій Zoom і надає послуги для:

- дітей від 2 до 5 років – з запуску мовлення на рідній мові;
- для дітей від 6 до 16 років – з корекції звуковимови, навчання читанню та письму рідною мовою;
- для дорослих від 16 до 80 років – з корекції складних порушень мовлення, особливо після інсультів і важких черепно-мозкових травм.

Основними перевагами школи GOVORIKA є значна економія часу при проведенні занять on-line, цікаві заняття з використанням мультимедійних технологій, кваліфікований штат логопедів і педагогів з досвідом роботи не менше 6 років, контроль якості корекційного процесу досвідченими методистами та гарантія досягнення результату.

2.1 Аналіз надання логопедичних послуг

Логопедичні корекційно-розвиткові послуги (допомога) – це вид психолого-педагогічних послуг, що надаються особам, які страждають на розлади мовлення функційного або органічного походження (логоневрози, афазії, дизартрії тощо), сутність яких полягає в організації психолого-педагогічного супроводу осіб із порушеннями мовлення у процесі корекційно-виховної, корекційно-розвивальної, корекційно-навчальної роботи як комплексної системи. Зі зміною поняття

«логопедична допомога» на поняття «логопедичні корекційно-розвиткові послуги» відповідно до реалій сьогодення змінюється коло обов'язків логопеда за рахунок розширення «розвиткового» компонента психологічного змісту, зокрема до класичної моделі, спрямованої на формування мовленнєвих умінь і навичок у підлітків у світлі компетентнісного підходу, передбачається формування мовленнєвої особистості, її компетенцій, що змінює мету логопедичної роботи, а саме: формування мовленнєвої особистості, її компетенцій засобами стимулювання активної мовленнєвої діяльності підлітків, розвиток внутрішньої потреби дотримуватися змістової й мовленнєвої правильності мовлення (мовленнєві слухо-вимовні й інтонаційні навички, мовленнєві лексичні навички, мовленнєві граматичні, стилістичні навички) та здатності до самоконтролю результатів мовленнєвої діяльності, потрібних для успішної самореалізації в житті, навчанні й праці.

У логопедичній школі GOVORIKA надаються такі види послуг: діагностика розвитку мовлення у відповідності до вікових норм; корекція звуковимови за результатами проведеної діагностики; розвиток зв'язного мовлення; запуск мовлення; навчання читанню та письму.

Аналіз обсягів надання цих послуг за останні роки у кількісному та вартісному вимірі наведено у табл. 2.1-2.2 та на рис. 2.1-2.2.

Таблиця 2.1 – Аналіз надання послуг логопедичною школою GOVORIKA (кількісна характеристика)

Вид послуги	Кількість наданих послуг за роками, од.				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	11500	11810	13535	15690	17915
Корекція звуковимови	7050	6130	7115	8270	9380
Розвиток зв'язного мовлення	2510	2720	3160	3590	4050
Запуск мовлення	1050	2000	2160	2580	3145
Навчання читанню та письму	890	960	1100	1250	1340
Вид послуги	Зміна обсягів надання послуг, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	100	102,7	117,7	136,43	155,78
Корекція звуковимови	100	86,95	100,92	117,3	133,05
Розвиток зв'язного мовлення	100	108,37	125,9	143,03	161,35
Запуск мовлення	100	190,48	205,71	245,71	299,52
Навчання читанню та письму	100	107,87	123,6	140,45	150,56

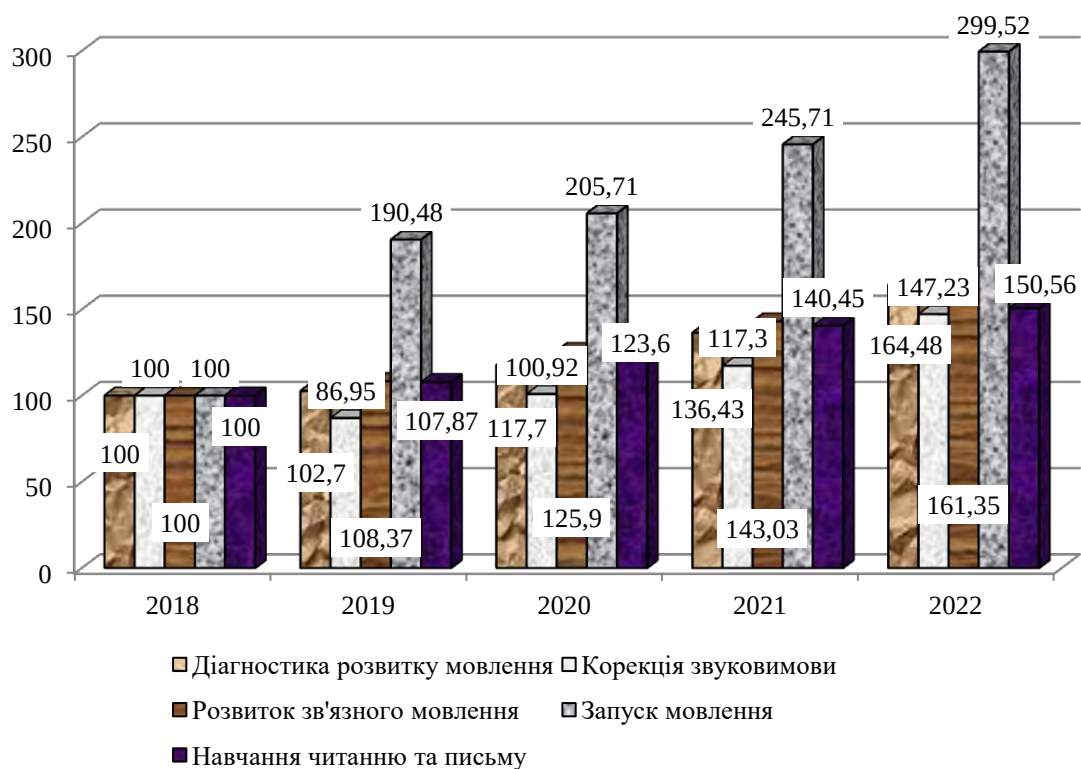


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу надання послуг, у % до 2018 року

На протязі періоду аналізу обсяг надання логопедичних послуг школою GOVORIKA виріс за всіма їх видами. Так, кількість проведених діагностик розвитку мовлення виріс на 55,78%, кількість занять з корекції звуковимови – на 55,78%, кількість занять з розвитку зв'язного мовлення – на 33,05%, кількість занять з запуску мовлення – на 199,52%, кількість занять з навчання читанню та письму – на 50,56%.

Слід відзначити стрімке зростання кількості проведених занять з запуску мовлення. Це пов'язано з підвищенням довіри до цього виду послуги з боку батьків. Заняття розраховані на дітей віком до 5 років. Більшість батьків не розуміє, як можна займатися on-line з малечою, та скептично відноситься до такого роду занять, оскільки вони потребують не тільки зосередженості й уваги з боку дитини, а ще й дотримання режиму занять та кропіткої роботи з виконання самостійних тренувальних завдань з їх самих. Не всі батьки готові до такої роботи, мотивуючи це відсутністю педагогічних навичок і непосидючістю дитини. Але реалії карантинних заходів під час пандемії COVID-19 змусили

більшість родин «підкорити» on-line формат логопедичних занять.

Таблиця 2.2 – Аналіз надання послуг логопедичною школою GOVORIKA (вартісна характеристика)

Вид послуги	Вартість наданих послуг, тис. грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	5750	5905	7444,25	8629,5	10749
Корекція звуковимови	2467,5	2298,75	2952,725	3721,5	4455,5
Розвиток зв'язного мовлення	878,5	1020	1311,4	1615,5	1923,75
Запуск мовлення	525	1000	1188	1419	1887
Навчання читанню та письму	311,5	360	456,5	562,5	636,5
Вид послуги	Зміна вартості наданих послуг, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	100	102,7	129,47	150,08	186,94
Корекція звуковимови	100	93,16	119,66	150,82	180,57
Розвиток зв'язного мовлення	100	116,11	149,28	183,89	218,98
Запуск мовлення	100	190,48	226,29	270,29	359,43
Навчання читанню та письму	100	115,57	146,55	180,58	204,33

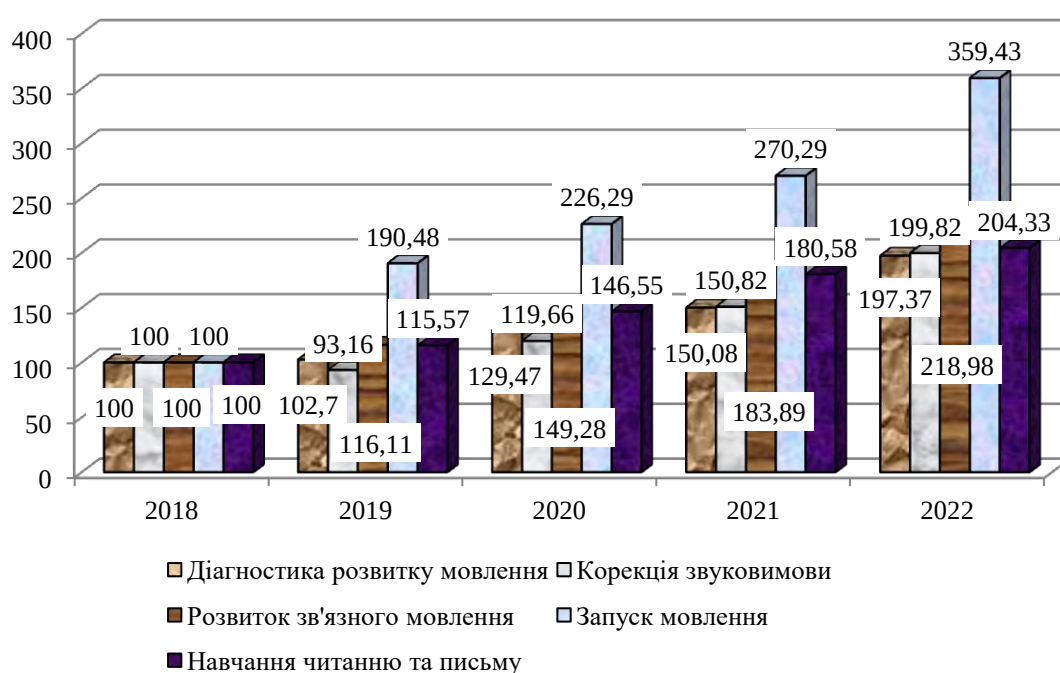


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості надання послуг, у % до 2018 року

Збільшення обсягових показників надання послуг школою GOVORIKA обумовило і зростання вартісних показників. Так, за період аналізу обсяг надання послуг з діагностики розвитку мовлення виріс на 86,94%, з корекції звуковимови – на 80,57%, з розвитку зв'язного мовлення на 118,98%, з запуску

мовлення – 259,43% та з навчання читанню та письму – на 104,33%.

Збереження озвучених тенденцій є пріоритетним напрямком розвитку школи GOVORIKA. Для цього у школі постійно проводиться робота з оновлення методик надання послуг, впроваджуються нові підходи до проведення занять для збільшення зацікавленості дітей, проводить навчання та підвищення кваліфікації логопедів і педагогів, реалізується комплекс маркетингових заходів і рекламних компаній, у тому числі використовується напрямок таргетованої реклами у соціальних мережах.

2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

З усієї сукупності ресурсів підприємства особливе місце займають трудові (людські) ресурси. Вони істотно відрізняються від інших видів ресурсів.

Людські ресурси мають свої особливості, серед яких особливу увагу треба звернути на наступні.

Людина не може служити засобом для досягнення цілей організації. Вона має свою ціну і висуває власні вимоги до свого оточення.

Людина володіє волею, ініціативою, різними здібностями і у такий спосіб є не тільки пасивним об'єктом управління, але й виробляє свою лінію поведінки.

Людина не належить підприємству цілком. У розпорядження організації надається за визначену плату лише її робоча сила.

До трудових ресурсів належить та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями та навичками праці у відповідній галузі. Достатнє забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх

використання залежать обсяг та своєчасне виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів та як результат обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники [67, с. 119].

На сьогодні у логопедичній школі GOVORIKA працює понад 100 логопедів, які розподілені за видами надаваних послуг відповідно до їх кваліфікації.

Так, діагностики розвитку мовлення проводить 11 фахівців. Вони мають досвід практичної діяльності за спеціальністю не менше 10-ти років. Логопеди-діагности виступають первинною ланкою роботи з клієнтами, оскільки саме вони знайомлять батьків і дітей з школою та після проведення діагностики розподіляють малечу між фахівця для подальшої роботи. Корекцією звуковимови займаються 72 логопеди, розвитком зв'язного мовлення – 17 фахівців, запуском мовлення – 9 фахівців та навчанням читання і письму – 15 фахівців.

Крім того, адміністративний штат школи GOVORIKA налічує 25 осіб. До нього входить керівник з 2-ма заступниками, 7 осіб відділу по роботі з клієнтами, 3 особи фінансового відділу, 5 осіб маркетингового відділу, 3 особи відділу продаж, 2 особи кадрового відділу та 2 методисти.

Аналіз кількісного складу штату школи GOVORIKA виконано у табл. 2.3, а його результати відображено на рис. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз кількісного складу штату працівників школи GOVORIKA у розрізі послуг, що надаються

Вид послуги	Кількість працівників штату, ос.				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	5	7	7	9	9
Корекція звуковимови	35	42	58	64	70
Розвиток зв'язного мовлення	7	9	11	13	16
Запуск мовлення	3	6	6	8	8
Навчання читання та письму	6	6	9	9	14
Вид послуги	Зміна кількості працівників штату, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	100	140	140	180	180
Корекція звуковимови	100	120	165,71	182,86	200
Розвиток зв'язного мовлення	100	128,57	157,14	185,71	228,57
Запуск мовлення	100	200	200	266,67	266,67
Навчання читання та письму	100	100	150	150	233,33



Рисунок 2.3 – Динаміка зміни чисельності працівників, у розрізі послуг, що надаються, у % до 2018 року

Так, за період аналізу кількість логопедів-діагностів зросла на 80%, логопедів, що займаються корекцією звуковимови, – на 100%, логопедів, що працюють з розвитком зв'язного мовлення, – на 128,57%, логопедів на запуску мовлення – на 166,67%, педагогів з навчання читанню та письму – на 133,33%. Зростання кількості фахівців за окремими послугами обумовлено збільшенням попиту на них.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства оцінюється за співвідношення продуктивності праці та рівня середньомісячної заробітної плати. Продуктивність праці характеризується як ефективність чи результативність витрат праці й визначається кількістю продукції, виробленої в одиницю робочого часу, або витратами праці на одиницю виробленої продукції, або виконаних робіт [68, с. 84].

На продуктивність праці впливають матеріальні та нематеріальні фактори. До матеріальних факторів відносять премії, підвищення заробітної плати, винагороди тощо. До нематеріальних факторів відносяться, перш за все, сприятливий соціальний клімат на робочому місці, спілкування та ставлення

керівництва до персоналу тощо. Зростання продуктивності праці показує збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу на підприємстві. Рівень та динаміка продуктивності праці визначаються складною взаємодією матеріально-технічних, природно-кліматичних, структурних, організаційних та економічних чинників [69]. Аналіз продуктивності праці у логопедичній школі GOVORIKA виконано у табл. 2.4, а його результати відображено на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз продуктивності праці у школі GOVORIKA у розрізі надання послуг

Вид послуги	Продуктивність праці за послугами, од./ос.				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	1438	1687	1934	1743	2102
Корекція звуковимови	136	146	123	129	148
Розвиток зв'язного мовлення	209	302	287	276	253
Запуск мовлення	350	333	360	323	393
Навчання читанню та письму	74	160	122	139	96
Вид послуги	Зміна продуктивності праці, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	100	117,32	134,49	121,21	146,18
Корекція звуковимови	100	107,35	90,44	94,85	108,82
Розвиток зв'язного мовлення	100	144,5	137,32	132,06	121,05
Запуск мовлення	100	95,14	102,86	92,29	112,29
Навчання читанню та письму	100	216,22	164,86	187,84	129,73



Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці працівників школи GOVORIKA, у % до 2018 року

Так, за період аналізу продуктивність праці за всіма послугами, що надаються у школі, зросла. Але темпи її зростання не рівномірні. Це пов'язано з перевищенням темпів росту чисельності працівників над темпами росту обсягу наданих послуг. За видами послуг спостерігаються наступні зміни:

- продуктивність праці з діагностики розвитку мовлення зросла на 46,18%;
- продуктивність праці за заняттями з корекції мовлення – на 8,82%;
- продуктивність праці за заняття з розвитку зв'язного мовлення – на 21,05%;
- продуктивність праці за заняттями з запуску мовлення – на 12,29%;
- продуктивність праці за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,73%.

Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників школи GOVORIKA у розрізі надання послуг наведено у табл. 2.4 та відображено на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз середньомісячної заробітної плати працівників школи GOVORIKA у розрізі надання послуг

Вид послуги	Середньомісячна заробітна плата, грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	16770,83	19683,33	22558,33	20338,89	24519,44
Корекція звуковимови	14122,6	15203,37	12778,38	13460,29	15446,43
Розвиток зв'язного мовлення	14815,97	21407,41	20348,48	19560,9	17929,69
Запуск мовлення	17500	16666,67	18000	16125	19656,25
Навчання читанню та письму	12670,14	27333,33	20879,63	23726,85	16351,19
Вид послуги	Зміна середньомісячної заробітної плати, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	100	117,37	134,51	121,28	146,2
Корекція звуковимови	100	107,65	90,48	95,31	109,37
Розвиток зв'язного мовлення	100	144,49	137,34	132,03	121,02
Запуск мовлення	100	95,24	102,86	92,14	112,32
Навчання читанню та письму	100	215,73	164,79	187,27	129,05

Таким, чином за період аналізу середньомісячна заробітна плата за діагностикою розвитку мовлення зросла на 46,2%, за заняттями з корекції звуковимови – на 9,37%, за заняттями з розвитку зв'язного мовлення – на 21,02%, за заняттями з запуску мовлення – на 12,32%, за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,05%.

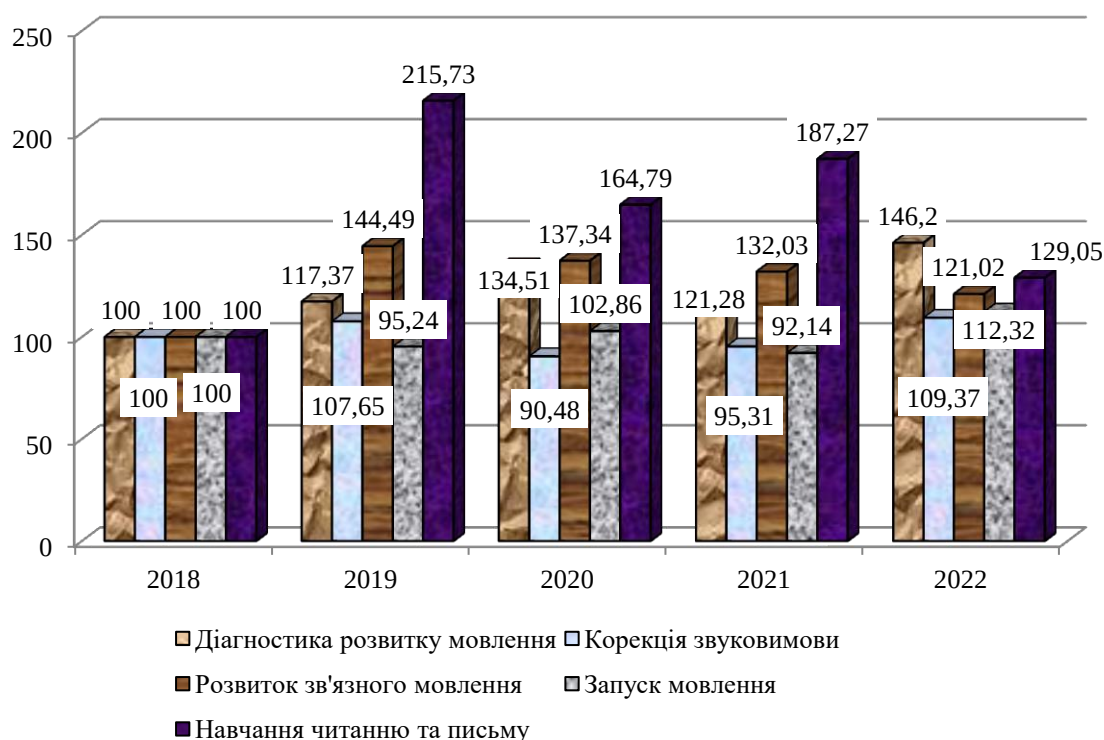


Рисунок 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати, у % до 2018 року

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати проаналізовано у табл. 2.6 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників школи GOVORIKA

Показник	Значення за роками				
	2018	2019	2020	2021	2022
Загальний обсяг наданих послуг, тис. грн	9932,5	10583,75	13352,875	15948	20726,75
Річний фонд оплати праці логопедів, тис. грн	15010,5	14795,9	17025,65	19696,1	23699,6
Кількість працівників, ос.	87	70	91	103	117
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	114,17	151,2	146,73	154,83	177,15
Середньомісячна заробітна плата, грн	14377,87	17614,17	15591,25	15935,36	16880,06
Показник	Темп росту, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Продуктивність праці	100	132,43	128,52	135,61	155,16
Середньомісячна заробітна плата	100	122,51	108,44	110,83	117,4

Таким чином, з табл. 2.6 можна зробити висновок про доцільність підвищення продуктивності праці логопедам школи GOVORIKA, оскільки темп зростання продуктивності праці значно випереджує темп зростання

середньомісячної заробітної плати.

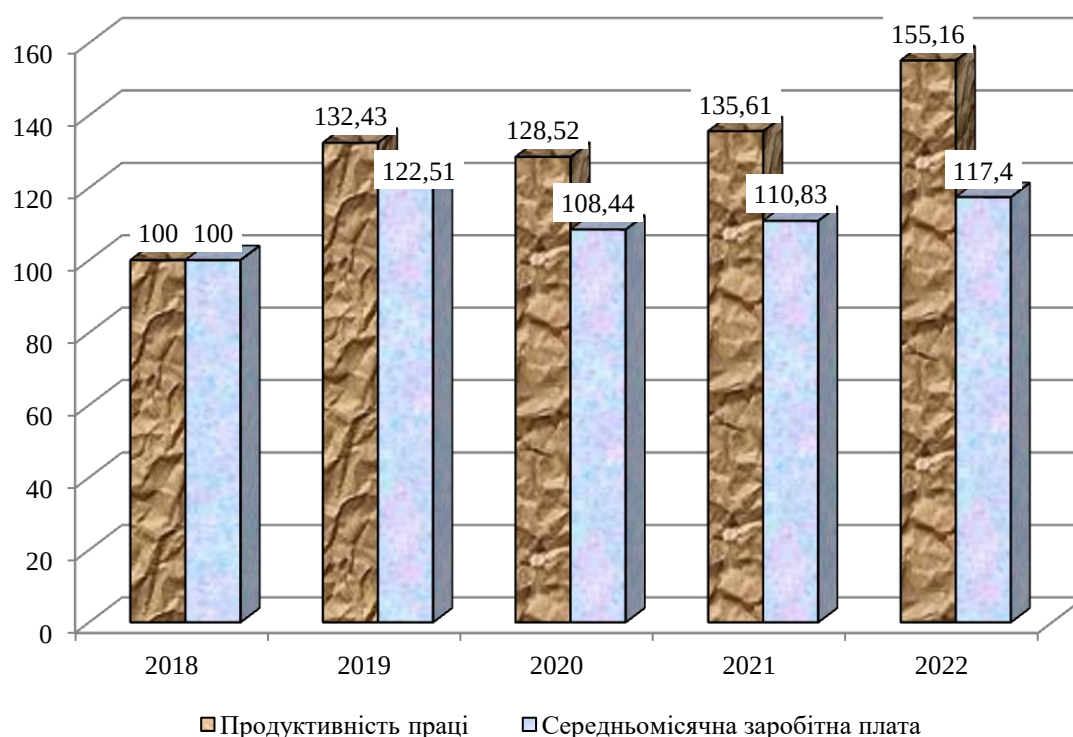


Рисунок 2.6 – Порівняльний аналіз динаміки зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати, у % до 2018 року

2.3 Аналіз витрат на надання послуг

Собівартість робіт, послуг – це вартісний вираз витрат підприємства, понесених для надання послуг (сировина, матеріали, паливо, енергія, амортизація основних засобів, інвентаря, зарплата працівників, що безпосередньо задіяні в наданні послуг, інші витрати на надання послуг). Склад витрат, які входять до собівартості, визначають за П(С)БО16 [70] і зважають на галузеві методичні рекомендації з формування собівартості робіт, послуг.

До витрат, що формують виробничу собівартість продукції (робіт, послуг) відносяться наступні (табл. 2.7). Витрати на надання послуг обліковуються за наступними методами.

1 Простий метод (метод простого підрахунку витрат) – собівартість одиниці послуг визначають, поділивши витрати на кількість наданих послуг. Тобто загалом визначають усі витрати на надання послуг певного виду, і таку суму ділять на кількість.

Таблиця 2.7 – Складники виробничої собівартості послуг [71]

Статті витрат	Складники витрат за статтею
Прямі матеріальні витрати	вартість сировини й основних матеріалів, що утворюють основу вироблюваної продукції, купівельних напівфабрикатів і комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат. Прямі матеріальні витрати зменшуються на вартість зворотних відходів, отриманих у процесі виробництва
Прямі витрати на оплату праці	заробітна плата й інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат
Інші прямі витрати	інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема, відрхування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація, втрати від браку, які складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшеної на її справедливую вартість, і витрат на виправлення такого технічно неминучого браку
Змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати	До змінних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування й управління виробництвом (цехів, дільниць), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності. Змінні загальновиробничі витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат із використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо), виходячи з фактичної потужності звітнього періоду. До постійних загальновиробничих витрат належать витрати на обслуговування й управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) у разі зміни обсягу діяльності. Постійні загальновиробничі витрати розподіляються на кожен об'єкт витрат із використанням бази розподілу (годин праці, заробітної плати, обсягу діяльності, прямих витрат тощо) за нормальної потужності. Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати входять до складу собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) у періоді їх виникнення. Загальна сума розподілених і нерозподілених постійних загальновиробничих витрат не може перевищувати їх фактичну величину

2 Позамовний метод – калькуюють собівартість окремого замовлення, окремого контракту (договору). Як правило, застосовують під час надання унікальних, експериментальних послуг. Наприклад, дизайнерські, рекламні послуги тощо. Прямі витрати прив'язують до окремих замовлень, непрямі – розподіляють між такими замовленнями за встановленою базою розподілу.

З Нормативний метод – визначають собівартість за нормами, а наприкінці місяця доводять до фактичних величин (з урахуванням відхилень від норм). Притаманний метод для формування собівартості послуг із поводженням із побутовими відходами. За нормативного методу собівартість визначають шляхом додавання нормативних витрат і виявлених відхилень від норм під час обчислення фактичної собівартості. Калькуляцію витрат за видами надання послуг наведено у табл. 2.8-2.12.

Таблиця 2.8 – Калькуляція витрат за надання послуг діагностики розвитку мовлення

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Витрати на оплату праці	1610	1653,4	1894,9	2196,6	2648,1
Відрахування на соціальні заходи	354,2	363,75	416,88	483,25	582,58
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	25	32	30,5	34,7	35,6
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	15	17	17,5	16,3	20,7
Витрати на рекламу	35	36,7	32,8	38,9	41,2
Покриття витрат на адміністративний персонал	120	135	127,9	138,9	142,6
Усього витрат	2159,2	2237,85	2520,48	2908,65	3470,78
Кількість наданих послуг	11500	11810	13535	15690	18915
Собівартість 1-єї послуги, грн	187,76	189,49	186,22	185,38	183,49

Таблиця 2.9 – Калькуляція витрат на надання послуг з корекції звуковимови

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Витрати на оплату праці	8812,5	7662,5	8893,75	10337,5	12975
Відрахування на соціальні заходи	1938,75	1685,75	1956,63	2274,25	2854,5
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	15,33	16,61	16,03	18,29	19,54
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	9,2	8,82	9,2	8,59	11,36
Витрати на рекламу	21,46	19,05	17,24	20,5	22,61
Покриття витрат на адміністративний персонал	73,56	70,08	67,24	73,21	78,26
Усього витрат	10870,8	9462,81	10960,09	12732,34	15961,27
Кількість наданих послуг	7050	6130	7115	8270	10380
Собівартість 1-єї послуги, грн	1541,96	1543,69	1540,42	1539,58	1537,69

Таблиця 2.10 – Калькуляція витрат на надання послуг з розвитку зв'язного мовлення

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці	2133,5	2312	2686	3051,5	3442,5
Відрахування на соціальні заходи	469,37	508,64	590,92	671,33	757,35

1	2	3	4	5	6
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	5,46	7,37	7,12	7,94	7,62
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	3,27	3,92	4,09	3,73	4,43
Витрати на рекламу	7,64	8,45	7,66	8,9	8,82
Покриття витрат на адміністративний персонал	26,2	31,09	29,86	31,78	30,53
Усього витрат	2645,44	2871,47	3325,65	3775,18	4251,25
Кількість наданих послуг	2510	2720	3160	3590	4050
Собівартість 1-єї послуги, грн	1053,96	1055,69	1052,42	1051,58	1049,69

Таблиця 2.11 – Калькуляція витрат на надання послуг з запуску мовлення

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Витрати на оплату праці	630	1200	1296	1548	1887
Відрахування на соціальні заходи	138,6	264	285,12	340,56	415,14
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	2,28	5,42	4,87	5,7	5,92
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	1,37	2,88	2,79	2,68	3,44
Витрати на рекламу	3,2	6,21	5,23	6,4	6,85
Покриття витрат на адміністративний персонал	10,96	22,86	20,41	22,84	23,71
Усього витрат	786,41	1501,37	1614,42	1926,18	2342,06
Кількість наданих послуг	1050	2000	2160	2580	3145
Собівартість 1-єї послуги, грн	748,96	750,69	747,42	746,58	744,69

Таблиця 2.12 – Калькуляція витрат на надання послуг з навчання читанню та письму

Статті витрат	Значення за роками, тис. грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Витрати на оплату праці	1824,5	1968	2255	2562,5	2747
Відрахування на соціальні заходи	401,39	432,96	496,1	563,75	604,34
Покриття витрат, пов'язаних з орендою серверів	1,94	2,6	2,48	2,77	2,52
Покриття витрат на придбання ліцензійного програмного забезпечення	1,16	1,38	1,42	1,3	1,47
Витрати на рекламу	2,71	2,98	2,67	3,1	2,92
Покриття витрат на адміністративний персонал	9,29	10,98	10,4	11,07	10,1
Усього витрат	2240,99	2418,9	2768,07	3144,49	3368,35
Кількість наданих послуг	890	960	1100	1250	1340
Собівартість 1-єї послуги, грн	2517,97	2519,69	2516,43	2515,59	2513,69

У табл. 2.13 відображено аналіз собівартості послуг школи GOVORIKA у розрізі їх видів, а на рис. 2.7 – динаміку собівартості надання послуг.

Таким чином, за період аналізу собівартість надання послуг логопедичною школою GOVORIKA знижується за всіма їх видами. Так, собівартість послуги з діагностики розвитку мовлення скоротилася на 2,27%, з корекції звуковимови –

на 0,28%, з розвитку зв'язного мовлення – на 0,41%, з запуску мовлення – на 0,57%, з навчання читанню та письму – на 0,17%. Зниження собівартості надання послуг обумовлено перевищення темпів росту кількості наданих послуг у порівнянні з темпами росту витрат на надання послуг.

Таблиця 2.13 – Аналіз собівартості надання послуг школою GOVORIKA у розрізі їх видів

Вид послуги	Собівартість надання 1-ї послуги, грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	187,76	189,49	186,22	185,38	183,49
Корекція звуковимови	1541,96	1543,69	1540,42	1539,58	1537,69
Розвиток зв'язного мовлення	1053,96	1055,69	1052,42	1051,58	1049,69
Запуск мовлення	748,96	750,69	747,42	746,58	744,69
Навчання читанню та письму	2517,97	2519,69	2516,43	2515,59	2513,69
Вид послуги	Темп зміни собівартості 1-ї послуги, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	100	100,92	99,18	98,73	97,73
Корекція звуковимови	100	100,11	99,9	99,85	99,72
Розвиток зв'язного мовлення	100	100,16	99,85	99,77	99,59
Запуск мовлення	100	100,23	99,79	99,68	99,43
Навчання читанню та письму	100	100,07	99,94	99,91	99,83

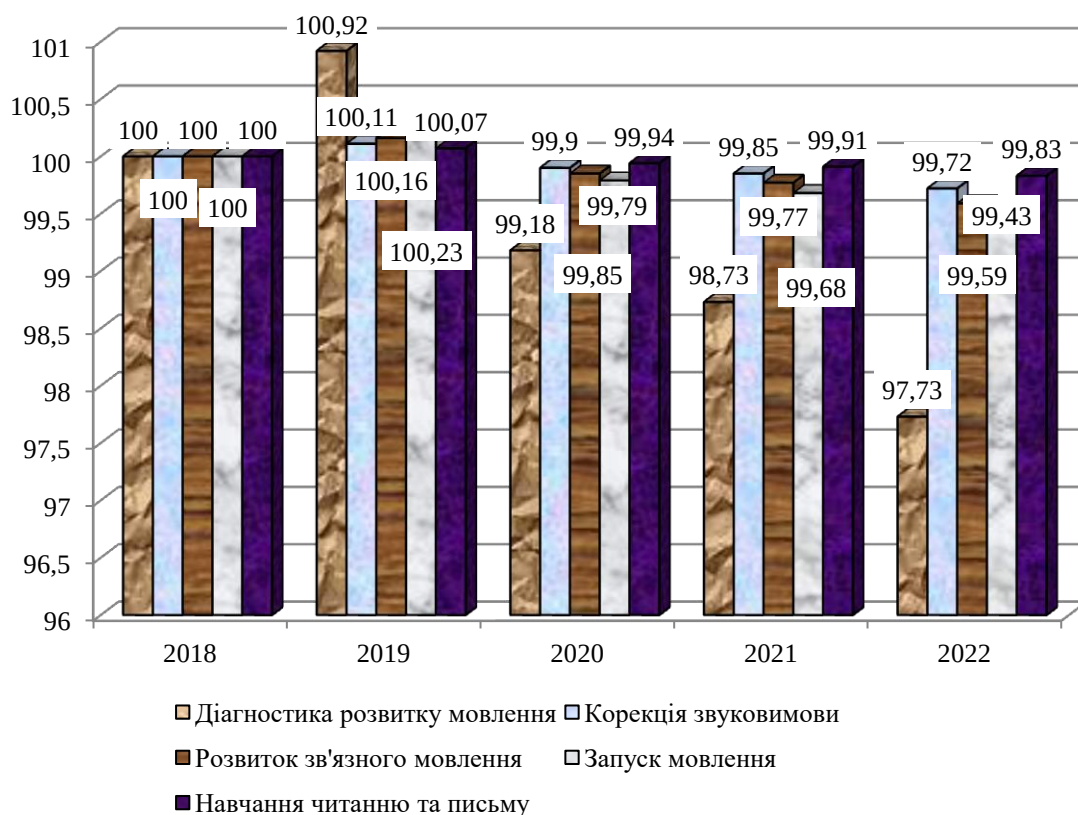


Рисунок 2.7 – Динаміка собівартості надання послуг школою GOVORIKA у розрізі їх видів, у % до 2018 року

2.4 Аналіз прибутку та рентабельності надання послуг

Прибуток – найбільш проста (первинна) і водночас одна із найскладніших категорій, якими оперує ринкова економіка. Прибуток є стрижнем і головною рушійною силою розвитку економіки, основним мотивом діяльності підприємств і підприємців в сучасних умовах господарювання. Це і визначає його первинну суть. В той же час складність даної економічної категорії визначається низкою сутнісних граней, які він відображає, та великою кількістю важливих функцій, які він виконує. Відомо, що зміст, форма, загальні вимоги до розкриття статей і формування фінансових результатів діяльності підприємств сфери надання послуг визначаються П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» і відображаються у фінансовій звітності під тією ж назвою. Згідно з П(С)БО 3, виділяють наступні види прибутку (збитку):

- валовий прибуток (збиток);
- прибуток (збиток) від операційної діяльності;
- прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування;
- прибуток від звичайної діяльності;
- чистий прибуток (збиток).

Однак, ці види прибутку не можуть відобразити фінансовий результат від надання послуг, адже суму прибутку (збитку) логічно буде зобразити як різницю між валовим прибутком та сумою адміністративних витрат та витрат на збут [72, с. 204].

Прибуток є формою доходу підприємства, який вклав свій капітал для досягнення певного комерційного успіху, проте він характеризує лише ту частину доходу, яка звільнена від витрат, понесених на здійснення вказаної діяльності [73].

Аналіз прибутку логопедичної школи GOVORIKA наведено у табл. 2.14 та на рис. 2.8.

Таблиця 2.14 – Аналіз прибутку логопедичної школи GOVORIKA у розрізі видів послуг

Вид послуги	Прибуток від надання послуг, тис. грн				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	1865,8	1895,65	2216,77	2582,85	3149,47
Корекція звуковимови	1809,68	1562,91	1837,3	2142,5	2708,72
Розвиток зв'язного мовлення	663,82	714,66	840,59	957,98	1088,39
Запуск мовлення	47,14	86,35	100,32	121,98	154,63
Навчання читанню та письму	243,44	260,93	302,57	344,87	372,25
Вид послуги	Зміна прибутку від надання послуг, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Діагностика розвитку мовлення	100	101,6	118,81	138,43	168,8
Корекція звуковимови	100	86,36	101,53	118,39	149,68
Розвиток зв'язного мовлення	100	107,66	126,63	144,31	163,96
Запуск мовлення	100	183,18	212,81	258,76	328,02
Навчання читанню та письму	100	107,18	124,29	141,67	152,91



Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку від надання послуг школою GOVORIKA у розрізі їх видів, у % до 2018 року

Таким чином, за період аналіз прибуток від надання послуг логопедичною школою GOVORIKA у розрізі їх видів значно збільшився. Найбільший темп росту спостерігається у наданні послуг з запуску мовлення. Прибуток за цим видом

послуг виріс на 228,02% через значне зростання обсягу їх надання. За іншими видами послуг слід відзначити наступні зміни прибутковості. Так, прибуток від проведення діагностик розвитку мовлення виріс на 68,8%, від занять з корекції звуковимови – на 49,68%, від занять з розвитку зв'язного мовлення – на 63,96% та від занять з навчання читанню та письму – на 52,91%.

Отримання прибутку та досягнення поставлених цілей діяльності є ключовим завданням функціонування будь якого суб'єкта господарювання. Досягнення позитивного економічного ефекту та дотримання принципу економії в умовах нестабільного функціонування економічного середовища є запорукою сталого розвитку підприємства.

Одним із основних показників, який дозволяє кількісно оцінити ефективність використання ресурсів підприємства є рентабельність. Рентабельність є об'єктом аналітичних досліджень, оскільки за результатами економічного аналізу рентабельності можна виокремити інтенсивні напрями подальшого розвитку виробництва та інших напрямів діяльності підприємства. На сьогодні екстенсивні чинники зростання виробництва стають дедалі обмеженішими і їх застосування не приносить бажаного економічного ефекту.

Найчастіше термін «рентабельність» трактується як відносний показник, зокрема: «рентабельність – це відносний економічний показник, що характеризує ефективність виробництва та розраховується як відношення прибутку до витрат, тобто є нормою прибутку. Показники рентабельності – це основні показники, які характеризують фінансові результати й ефективність діяльності підприємства. Вони визначають прибутковість підприємства з різних позицій і формуються у групи відповідно до інтересів всіх учасників фінансово-економічного процесу та ринкового обміну» [74, с. 256].

Показник рентабельності є ширшим порівняно з показником прибутку, оскільки рентабельність характеризує результати господарської діяльності на основі визначення співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Важливим теоретичним та прикладним питанням аналізу рентабельності є виявлення чинників, які впливають на даний показник з метою їх

врахування в подальшому при проведенні факторного аналізу [75].

Аналіз рентабельності надання послуг логопедичною школою GOVORIKA виконано у табл. 2.15 та проілюстровано на рис. 2.9.

Таблиця 2.15 – Аналіз показників рентабельності надання послуг логопедичною школою GOVORIKA

Показник	Значення за роками				
	2018	2019	2020	2021	2022
Річний дохід від надання послуг, тис. грн	23332,72	23012,9	26486,26	30637,02	36867,17
Річні витрати на надання послуг, тис. грн	18702,84	18492,4	21188,71	24486,84	29393,71
Прибуток від надання послуг, тис. грн	4629,88	4520,5	5297,55	6150,18	7473,46
Рентабельність надання послуг, %	24,75	24,45	25	25,12	25,43
Показник	Зміна показників, у % до 2018 року				
	2018	2019	2020	2021	2022
Річні витрати на надання послуг	100	98,87	113,29	130,93	157,16
Прибуток від надання послуг	100	97,64	114,42	132,84	161,42
Рентабельність надання послуг	100	98,79	101,01	101,49	102,75



Рисунок 2.9 – Динаміка показників, що характеризують рентабельність надання послуг, у % до 2018 року

Таким чином, за період аналізу рентабельність надання послуг школою GOVORIKA зросла на 2,75%. Це обумовлено незначним перевищенням темпів росту прибутку від надання послуг, які склали 61,42% над темпами росту витрат на надання послуг, які дорівнюють 57,16%.

Висновок до розділу 2

Міжнародна логопедична школа GOVORIKA вже більше 12-ти років надає послуги з розвитку мовлення у дітей-білінгвів і мультилінгвів, для яких важливо зберегти рідне мовлення, але середовище їх постійного проживання та спілкування не дає такої можливості.

На протязі періоду аналізу обсяг надання логопедичних послуг школою GOVORIKA виріс за всіма їх видами. Так, кількість проведених діагностик розвитку мовлення виріс на 55,78%, кількість занять з корекції звуковимови – на 55,78%, кількість занять з розвитку зв'язного мовлення – на 33,05%, кількість занять з запуску мовлення – на 199,52%, кількість занять з навчання читанню та письму – на 50,56%.

Збільшення обсягових показників надання послуг школою GOVORIKA обумовило і зростання вартісних показників. Так, за період аналізу обсяг надання послуг з діагностики розвитку мовлення виріс на 86,94%, з корекції звуковимови – на 80,57%, з розвитку зв'язного мовлення на 118,98%, з запуску мовлення – 259,43% та з навчання читанню та письму – на 104,33%.

За період аналізу кількість логопедів-діагностів зросла на 80%, логопедів, що займаються корекцією звуковимови, – на 100%, логопедів, що працюють з розвитком зв'язного мовлення, – на 128,57%, логопедів на запуску мовлення – на 166,67%, педагогів з навчання читанню та письму – на 133,33%. Зростання кількості фахівців за окремими послугами обумовлено збільшенням попиту на них.

Продуктивність праці за всіма послугами, що надаються у школі, зросла. Але темпи її зростання не рівномірні. Це пов'язано з перевищенням темпів росту чисельності працівників над темпами росту обсягу наданих послуг. За видами послуг спостерігаються наступні зміни: продуктивність праці з діагностики розвитку мовлення зросла на 46,18%; продуктивність праці за заняттями з корекції мовлення – на 8,82%; продуктивність праці за заняття з розвитку

зв'язного мовлення – на 21,05%; продуктивність праці за заняттями з запуску мовлення – на 12,29%; продуктивність праці за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,73%.

Середньомісячна заробітна плата за діагностиками розвитку мовлення зросла на 46,2%, за заняттями з корекції звуковимови – на 9,37%, за заняттями з розвитку зв'язного мовлення – на 21,02%, за заняттями з запуску мовлення – на 12,32%, за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,05%.

Собівартість надання послуг логопедичною школою GOVORIKA знижується за всіма їх видами. Так, собівартість послуги з діагностики розвитку мовлення скоротилася на 2,27%, з корекції звуковимови – на 0,28%, з розвитку зв'язного мовлення – на 0,41%, з запуску мовлення – на 0,57%, з навчання читанню та письму – на 0,17%. Зниження собівартості надання послуг обумовлено перевищення темпів росту кількості наданих послуг у порівнянні з темпами росту витрат на надання послуг.

Прибуток від надання послуг логопедичною школою GOVORIKA у розрізі їх видів значно збільшився. Найбільший темп росту спостерігається у наданні послуг з запуску мовлення. Прибуток за цим видом послуг виріс на 228,02% через значне зростання обсягу їх надання. За іншими видами послуг слід відзначити наступні зміни прибутковості. Так, прибуток від проведення діагностик розвитку мовлення виріс на 68,8%, від занять з корекції звуковимови – на 49,68%, від занять з розвитку зв'язного мовлення – на 63,96% та від занять з навчання читанню та письму – на 52,91%.

Рентабельність надання послуг школою GOVORIKA зросла на 2,75%. Це обумовлено незначним перевищенням темпів росту прибутку від надання послуг, які склали 61,42% над темпами росту витрат на надання послуг, які дорівнюють 57,16%.

3 Напрямки підвищення ефективності управління персоналом підприємства

3.1 Організаційно-економічний механізм управління персоналом підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності

Людські ресурси є ключовим елементом конкурентної переваги, і тому вони є важливим компонентом для будь-якого типу установи. Цей загальний елемент є великою відмінністю, яка робить конкурентоспроможність, оскільки це необхідно продемонструвати, виміряти та порівняти, а організації можуть виміряти або послуги, або продукти, які пропонуються клієнтам, т.б. бути конкурентоспроможними, бути продуктивним і прибутковим, тому що конкурентоспроможність є нагородою, яку ринок як суддя дає рішенням і діям, які здійснюються в організаціях, що відображається в досягненні встановлених цілей.

Сьогодні виклик, з яким стикаються керівники організацій, базується, зокрема, на спрямуванні людських ресурсів на стратегію досягнення ефективності та ефективності з метою досягнення високих стандартів продуктивності роботи на основі доданої вартості та помітної конкурентної переваги. Важливо відзначити, що коли організація робить все правильно, вона отримує великі прибутки, на відміну від тих, хто цього не робить.

Без сумніву, в організації, яка керує управлінням і дотриманням обох цілей як встановлених цілей, є людський ресурс, і вони є стратегічним фактором компанії. У той час як компанії мають значні фінансові ресурси для здійснення своєї діяльності, з найновішими технологіями або будівлями, які відповідають міжнародним стандартам, для них цього недостатньо, якщо вони не мають компетентних для виконання таких фінансових ресурсів персоналу для застосування технологічних інструментів, наконечника або професії. майна, з можливим наслідком відсутності клієнтів та існуванням поганих послуг для задоволення їхніх потреб, а також недосягнення цілей та цілей організації.

Важливо відзначити, що людські ресурси є фундаментальним елементом, який забезпечує обґрунтованість і використовує інші ресурси. У цьому сенсі персонал організації може розвивати навички та компетенції, які дозволять вам підтримувати та підтримувати конкурентну перевагу компанії протягом тривалого часу, таким чином дозволяючи їй говорити створення неповторного, унікального та конкурентоспроможного кадрового потенціалу компанії.

Сьогодні організаціям потрібен персонал, здатний інтерпретувати бажання своїх клієнтів, здійснювати трансформацію послуг, вдосконалювати та впроваджувати інновації як основне зобов'язання перед спільнотою, незалежно від типу організації та місця, куди ви занурені. Основна мета цього документа полягає в тому, щоб представити спосіб мислення та методологію документу, який переглядається, деякі відповідні примітки, які обертаються навколо цінності, що представляє людський ресурс в організації та її основу як важливий елемент для стратегічного напрямку. Специфічними цілями є визначення ролі стратегічного напрямку щодо нового розгляду HR, встановлення того, як HR слід навчати та надавати їм повноваження для реалізації свого потенціалу в організації, підтримка ролі HR, консолідація системи управління якістю в організації і здатність розвитку пристосовуватися до вимог навколишнього середовища, нарешті аргументувати потребу в людському капіталі, здатному та відданому цьому, командній роботі та бути оціненим для забезпечення успіху організації.

Спочатку це було частиною концептуального розгляду цього та його ролі по відношенню до людських ресурсів в організації, зберігаючи деякі ключові елементи для його управління; потім уточнюється роль системного планування та управління людськими ресурсами як механізмів, що підвищують продуктивність організації та мають вирішальне значення для управління якістю. Нарешті, такі питання, як участь людей, командна робота та оцінка ефективності персоналу, як додаткові елементи, які сприяють досягненню конкурентоспроможності та досягненню цілей організації, рятуються.

Конкурентоспроможність персоналу завжди була однією з головних переваг

будь-якого виробничого підприємства. Тому управління конкурентоспроможністю персоналу виробничого підприємства є одним із першочергових видів менеджменту. Найбільш поширені проблеми та труднощі управління персоналом в наш час, враховуючи поточні складні умови невизначеності, стають дедалі більшими витончений кожен раз. Крім того, потрібно врахувати можливі шляхи для виробничих підприємств подолати існуючі перешкоди і бути готовим до нових в умовах невизначеності. Як COVID-19 і воєнний стан в Україні з його обмеженнями сприяли реалізації управління персоналом, багато виробничих підприємств постраждали через це і були змушені змінити свої принципи управління відповідно до нових умов. Тому потребують осмислення новітні теорії забезпечення конкурентоспроможності в управлінні персоналом підприємства.

У сучасних реаліях розвитку промислових підприємств у світі формується новий тип суспільства, заснованого на знаннях та інформації з дотриманням вектору інноваційного розвитку. Як правило, на міжнародному ринку конкурентна перевага надається виробничій компанії, яка зуміла адаптувати свою стратегію розвитку до зовнішнього середовища, досягла успіху у впровадженні інновацій і, як правило, застосовує новітні теорії управління персоналом і конкурентоспроможності. Таким чином, варто зазначити, що в процесі формування конкурентоспроможності персоналу сучасних виробничих підприємств підприємцям необхідно враховувати багато особливостей для забезпечення їх ефективної діяльності в умовах невизначеності. У 2023 році умови невизначеності все ще зумовлені пандемією COVID-19 та посилюються військовими діями в Україні.

Загалом, з умовами невизначеності стикається дедалі більше персоналу промислових підприємств України. Це, безумовно, впливає на весь світовий ринок персоналу, оскільки через ескалацію військового конфлікту багато талановитого персоналу мігрує Європою, що дозволяє промисловим підприємствам європейських країн підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок персоналу з України.

Ринок праці в сучасних умовах постійно змінюється, і впровадження новітніх теорій менеджменту є головним завданням кожного керівника. У сучасних потребах, щоб підвищити конкурентоспроможність персоналу, необхідно впроваджувати новітні та найефективніші теорії менеджменту, щоб не відставати від невизначеності. Проте, враховуючи вирішальне значення цієї економічної категорії, комплексне теоретичне обґрунтування ролі конкурентоспроможності персоналу в подальшому ефективному розвитку підприємства в умовах невизначеності залишається актуальним.

У цьому контексті насамперед доцільно визначити поняття «конкурентоспроможність персоналу» та розглянути його складові. Конкурентоспроможність персоналу є багатокомпонентною і складною економічною категорією. Конкурентоспроможність формується як інтегральний показник тих якостей, завдяки яким конкретний працівник є кращим за інших на конкретній посаді (з точки зору підприємства і завдяки яким підприємство дає йому перевагу).

Конкурентоспроможність персоналу є складною економічною категорією, сутність якої розкривають наступні концептуальні підходи до її визначення.

1 Здатність керівників, практиків і професіоналів генерувати ідеї, використовуючи всі можливості, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі; своєчасно виявляти загрози для підприємства; вирішувати проблеми; винаходити та впроваджувати інновації швидше за конкурентів на всіх етапах життєвого циклу продукту; забезпечувати досягнення цілей і виконання своєї місії.

2 Здатність ефективно виконувати управлінські функції та своєчасно приймати кваліфіковані рішення щодо розробки, виробництва та реалізації високоякісної продукції з унікальними споживчими властивостями (послуг) з максимально ефективним використанням ресурсів.

3 Здатність більш повно, порівняно з іншими кандидатами на вакантні посади, відповідати вимогам роботодавців щодо знань, умінь і навичок.

4 Здатність швидше і краще за інших працівників проявляти свої особисті,

професійні та ділові якості, реалізовувати свій потенціал в конкретних умовах, що склалися на підприємстві, що дозволяє їм отримувати належну винагороду, досягати належного соціального статусу та забезпечувати професійне зростання.

Таким чином, персонал є «драйвером» будь-якого підприємства. Без людського фактору неможливе ефективне функціонування організації. Без кваліфікованих спеціалістів жодна фірма не зможе досягти своєї мети. Досвід багатьох іноземних компаній з України, Німеччини, Канади та ін. свідчить про посилення ролі управління персоналом у системі факторів забезпечення конкурентоспроможності. Щоб досягти більш стабільної конкурентної позиції, компанія повинна постійно розробляти програми розвитку персоналу для забезпечення співробітників багатьма необхідними, розвитку та вдосконалення професійної та загальної освіти.

До сучасних складових конкурентоспроможності персоналу слід віднести нематеріальні активи. Успішні нематеріальні активи є результатом добре спланованої стратегічної діяльності підприємства. Досвідчений керівник, перш за все, займається вдосконаленням бази знань своїх підлеглих. Це підвищує інтелектуальну цінність і потенціал підприємства в цілому. Зараз не так багато досвідчених фахівців, які створюють специфічні ресурси для компанії, в якій працюють. Завдяки такому «специфічному персоналу» формується вартість підприємства, формується так звана «конкурентоспроможність персоналу підприємства». Суть експансії нематеріальних активів полягає в перетворенні простих людей на досвідчених «генераторів» ідей, тобто «конкретних ресурсів» для даної компанії. В результаті такі новатори можуть принести компанії додатковий прибуток.

Постійний розвиток сучасних технологій та ІТ-сфери відіграє значну роль у процесі інтелектуалізації персоналу. Це також впливає на процес управління конкурентоспроможністю персоналу сучасних підприємств. Більшість сучасних виробничих компаній все частіше починають впроваджувати в свою організаційну структуру нові ІТ-підрозділи, які спеціалізуються на оптимізації бізнес-процесів підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності.

Прикладами так званих процесів оптимізації є впровадження інтелектуального документообігу або сучасних гнучких методологій, які дозволяють керувати виробничими циклами підприємства за допомогою спеціального програмного забезпечення та швидше досягати бажаних цілей. Розвиток таких передових технологій, безумовно, впливає на конкурентоспроможність персоналу в цілому, оскільки залучаються нові спеціалісти, а також підвищується кваліфікація наявного персоналу.

До впливових аспектів конкурентоспроможності персоналу також відноситься концепція навчання впродовж життя, яка стає все більш актуальною та усвідомленою серед молоді та фахівців у різних сферах. Крім того, бажання розвиватися та бути на крок попереду конкурентів є великою рушійною силою та «іскрою», яка спонукає персонал розвивати свою особистість далі та невтомно працювати над собою.

Концепція навчання впродовж життя є одним із найпопулярніших трендів, до якого на сучасному етапі прагнуть все більше фахівців з усього світу. Обізнаність і постійне навчання новому стають модним трендом сучасного суспільства. Поняття безперервної освіти означає усвідомлене безперервне вдосконалення та цілісний розвиток фахівця протягом життя, розширення можливостей для роботи та соціальної адаптації у мінливому світі.

Взагалі це поняття вперше з'явилося на початку 20 століття. Причиною його появи був швидкий розвиток суспільства і потреба в більш кваліфікованій робочій силі. Однак ця концепція довго не знаходила схвалення, поки в 1975 році не була прийнята ЮНЕСКО. Концепція навчання впродовж життя дозволяє нам діяти в новій ситуації, використовуючи весь наш досвід разом, а також оновлювати та трансформувати його з точки зору наших власних переконань та цінностей, а також почуттів, почуттів та емоцій, які проявляються щодо цієї ситуації та її вирішення. Тому дотримання цієї концепції в управлінні конкурентоспроможністю персоналу, особливо в умовах невизначеності, є вкрай необхідним для сучасних виробничих підприємств.

Звичайно, своєчасна оцінка також відіграє важливу роль в управлінні

конкурентоспроможністю персоналу. Атестація персоналу – це процедура перевірки роботи співробітників на відповідність певним критеріям ефективності певних дій у межах посадових обов'язків на підприємстві. Більшість компаній мають свою систему атестації співробітників, згідно з якою співробітники оцінюються регулярно. Це можливість оцінити прогрес співробітника, похвалити його/її досягнення та спільно працювати над досягненням цілей, щоб підвищити конкурентоспроможність персоналу та допомогти досягти цілей компанії. Результати оцінювання часто мають вирішальне значення для підвищення кар'єрних сходів, бонусів, підвищення зарплати тощо. Крім того, регулярні оцінки допомагають працівникам краще зрозуміти, чого від них очікують, покращують комунікацію між керівництвом і працівниками, даючи працівникам належне визнання їхньої роботи, оскільки оцінка персоналу дозволяє завершити професійний розвиток конкретного працівника та оперативно запропонувати необхідне навчання або перепідготовка.

Оцінка співробітників має кілька цілей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності персоналу. До переваг професійної оцінки співробітників можна віднести:

- допомога працівникам краще зрозуміти, що від них очікують;
- можливість для керівника краще зрозуміти сильні сторони та мотивацію співробітників;
- надання співробітникам цінного зворотного зв'язку про те, як вони можуть покращити свою роботу в майбутньому;
- допомога працівнику та керівнику в плануванні майбутньої кар'єри працівника;
- об'єктивні оцінки людей за стандартними показниками можуть бути корисними для справедливої оцінки просування по службі, просування і бонусів.

Індивідуальна інноваційна поведінка відноситься до нових і потенційно цінних ідей або продуктів, створених окремими особами в процесі роботи, а також до нових методів і нових процесів для вирішення проблем, і є важливою частиною інноваційної діяльності підприємства. В останні роки в умовах дедалі

жорсткішої ринкової конкуренції ключовим питанням для керівників стало те, як покращити інноваційну здатність працівників і стимулювати життєздатність підприємств.

Відповідно до теорії соціальної справедливості (теорії справедливості), люди прагнуть отримати справедливе уявлення про дохід, порівнюючи зарплату, яку вони отримують, із заробітною платою за той самий тип роботи, і таке уявлення про справедливість через соціальне порівняння, у свою чергу, вплине на задоволеність працівників розподілом доходів. Особливо, коли зовнішня конкурентоспроможність працівників із заробітною платою є слабкою, зовнішнє відчуття несправедливості працівників посилиться, і це може навіть призвести до прогулів або звільнення працівників, що матиме негативний вплив на стабільність підприємства та ентузіазм співробітників. Якщо працівники сприймають внутрішню та зовнішню справедливість, вони матимуть вищу задоволеність заробітною платою, тим самим стимулюючи їхній внесок у інновації та перетворення інноваційних ресурсів. Крім того, теорія соціального обміну вважає, що заробітна плата є механізмом повернення, який надається підприємством працівникам, який певною мірою відображає підтвердження працівників організацією, тому має найбільш прямий і ефективний стимулюючий вплив на поведінку працівників. Коли отримують вищу зарплату, тобто коли зарплата працівника є більш конкурентоспроможною, працівники відчують визнання компанії. Згідно з принципом взаємності, працівники прагнуть більше працювати та створювати цінність, щоб віддати її ресурсам компанії. У процесі науково-дослідницької роботи та інновацій на підприємстві важкий тиск, створений цією організаційною ідентичністю, також дасть співробітникам сильніший інноваційний імпульс, стимулюватиме їхній дух дослідження та пригод, а також зробить їх схильними до інноваційної поведінки, таким чином сприяючи інноваціям підприємства.

З одного боку, конкурентоспроможність заробітної плати працівників може відображати рівень середньої заробітної плати працівників підприємства, а з іншого боку, вона також може відображати співвідношення між прибутком

підприємства та заробітною платою працівників. Якщо компанія може постійно покращувати систему заробітної плати, удосконалювати механізм винагороди та розподіляти зарплату між працівниками відповідно до прибутковості компанії відповідно до фактичних умов роботи, це, швидше за все, посилить почуття приналежності працівників до організації. і ідентичність. Коли буде встановлено цей двосторонній механізм оплати праці, працівники також будуть глибше усвідомлювати нерозривність особистого розвитку та розвитку підприємства, таким чином допомагаючи їм більш активно створювати та інновувати цінності в процесі роботи, щоб краще служити розвитку підприємства.

Підприємства повинні розробити та запровадити гнучкий та розумний механізм компенсації. При встановленні основної заробітної плати підприємства повинні повністю враховувати середній рівень заробітної плати по галузі та скорочувати розрив у межах розумного діапазону, щоб підвищити задоволеність працівників оплатою праці. Водночас, щоб повною мірою реалізувати стимулюючу дію компенсаційного механізму, підприємства можуть запроваджувати в систему розрахунку заробітної плати відповідні показники для вимірювання власної прибутковості на основі власних умов, здійснювати гнучке коригування заробітної плати працівників із змінами. у корпоративному доході, усунути кореляцію між прибутковістю підприємства та зарплатою співробітників і заохотити працівників сміливо впроваджувати інновації та створювати цінності. Скоригувати структуру персоналу на основі корпоративної інноваційної стратегії. Збільшення частки високоосвічених працівників і створення прийнятної інноваційної структури персоналу може значною мірою вплинути на інноваційну спроможність та інноваційну ефективність підприємств. Крім структури персоналу, не можна ігнорувати кадрову ієрархію. Це означає, що в процесі коригування структури персоналу підприємства повинні звертати увагу не лише на рівень освіти, а й на вибір професійних навичок, щоб закласти міцну основу для інноваційної діяльності підприємства. Підприємствам слід звернути увагу на підвищення ефективності інновацій. Лише максимізуючи вкладення інноваційних ресурсів у вихід результатів інновацій, можна отримати максимальну вигоду

підприємства. У той же час підприємства не повинні сліпо гнатися за кількістю результатів, а високоякісні результати часто можуть створити більш значні вигоди для підприємства. Розвиток фінансових технологій надасть підприємствам нові можливості розвитку. У процесі інновацій підприємства повинні повною мірою використовувати нові технології, такі як штучний інтелект і блокчейн, щоб допомогти власному розвитку.

В даний час для бізнес-оцінки персоналу в управлінні персоналом використовується багато методів, кожен з яких актуальний на конкретному етапі підприємства. Проте вся система оцінювання є ефективним лише при комплексній оцінці, структуру якої можна представити у вигляді моделі (рис. 3.1), що об'єднує три групи характеристик, включаючи якість співробітників, трудову поведінку та продуктивність.

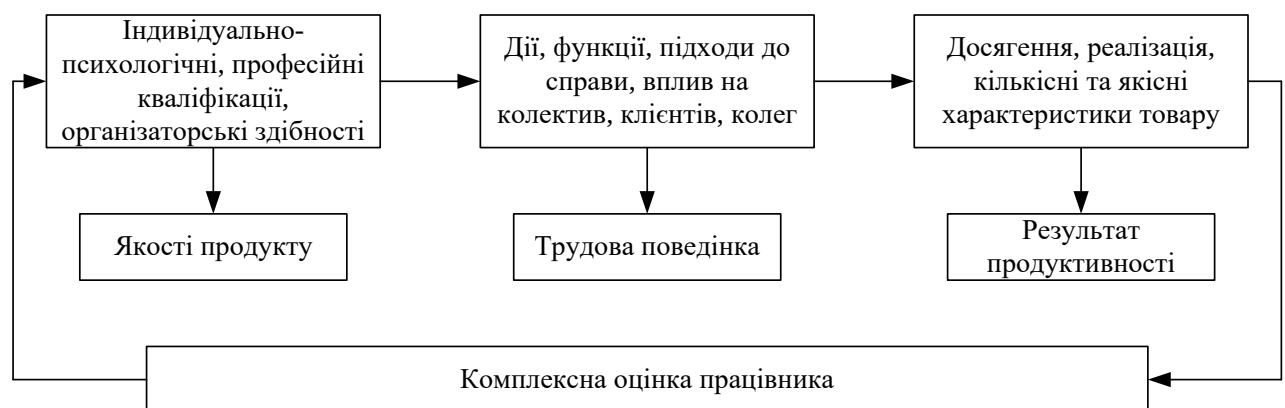


Рисунок 3.1 – Модель комплексної оцінки працівників

З представленої моделі видно, що характеристики трьох груп тісно пов'язані. Це й не дивно, адже якість працівника є основою формування трудової діяльності, яка водночас слугує процесом побудови продуктивності.

Існує багато методів оцінки персоналу, які використовують підприємства та організації. Проте умовно їх поділяють на традиційні та сучасні. Традиційні методи орієнтовані на окремого працівника і базуються лише на суб'єктивній оцінці керівника в результаті аналізу досягнень працівника. Недоліком цього

методу є надання оцінки без урахування цілей і перспектив компанії та думки колег, що робить його актуальним лише для великих підприємств зі стабільним зовнішнім середовищем.

Традиційні методи включають:

- біографічний метод;
- ранжування;
- метод заданої оцінки;
- метод графічного профілю;
- метод попарних порівнянь;
- оцінка за результатами.

Сучасні методи орієнтовані на майбутнє організації та оцінюють ефективність співробітників у групі та їх здатність розвивати та оволодівати новими знаннями та процесами. Вони включають:

- метод моделювання ситуації;
- комітетський метод;
- метод 360 градусів;
- метод ділових ігор;
- метод управління цілями;
- спосіб вирішення ситуацій;
- методика центру оцінки;
- аналіз кадрового потенціалу.

Таким чином, складові, що впливають на формування конкурентоспроможності персоналу, повинні включати локальні (внутрішні для виробничого підприємства) чинники (організація режиму, організація робочого місця, умови праці, заробітна плата, оцінка праці, навчання, стимули та мотивація) та особистісні елементи (розвиток). унікальних якостей, самовиховання, фізичного і духовного зростання, самооцінки, самовдосконалення). Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність персоналу, необхідно відобразити графічно на рис. 3.2.

Невизначеність – це неповнота або неточність інформації, яка є основною

перешкодою для розвитку виробничого підприємства. На жаль, невизначеність з кожним днем набирає обертів. Невідомість зараз переслідує всіх, а все через фактори невизначеності, яких з кожним днем стає все більше. Ці фактори дестабілізують довіру до економіки, бізнесу та міжнародного ринку. Але ця впевненість потрібна кожному бізнесу, тому що стабільність компанії гарантує її існування і є основою для майбутнього розвитку виробничого підприємства.



Рисунок 3.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність персоналу

До умов невизначеності відносяться будь-які зміни, як правило, у зовнішньому середовищі виробничого підприємства, до якого практично необхідно адаптуватися. У світі існує багато факторів та умов невизначеності, і пропонуємо відзначити основні з них, рис. 3.3. Одними з найважчих та актуальних чинників невизначеності сьогодні є пандемія коронавірусу COVID-19 та війна в Україні, залишивши в історії фатальний і неминучий слід і спричинивши критичну ситуацію у світовій економіці.

У цьому контексті доцільно детальніше розглянути COVID-19, який змусив світ стати більш цифровізованим. Сучасні виробничі компанії пережили кризу і змогли вижити лише ті, хто міг ефективно керувати конкурентоспроможністю свого персоналу та переводити бізнес-процеси в онлайн. Під час COVID-19 керівники були змушені заохочувати співробітників розширювати свої можливості та виконувати будь-яку роботу, якщо це необхідно – і працівники

адаптувалися до цих змін, розуміючи критичну ситуацію та потреби підприємств.

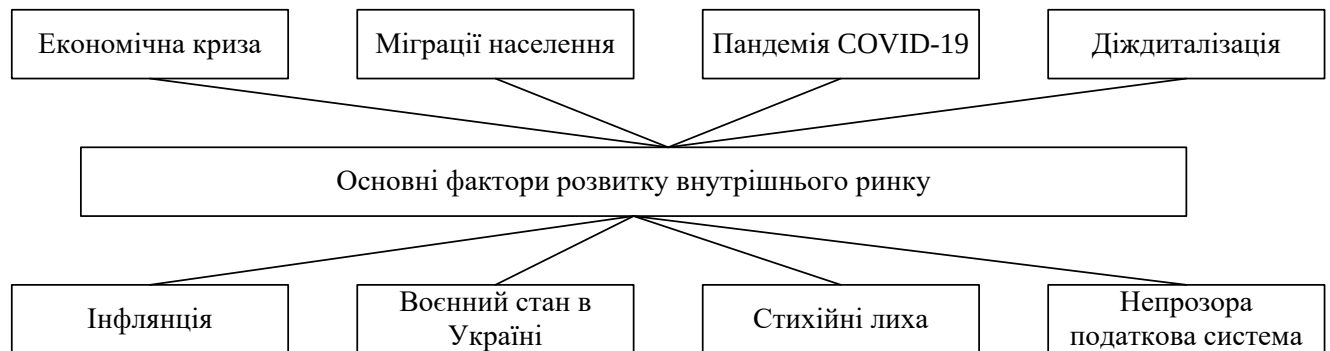


Рисунок 3.3 – Основні поточні фактори невизначеності

Персонал по-новому використав свої можливості. Ця криза під час пандемії показала, що, даючи працівникам можливість у складній економічній ситуації підтримувати потреби підприємства, працівники використовують свій потенціал і показують себе з найкращого боку. Співробітники почали використовувати свої можливості по максимуму, і керівники ніколи б не дізналися весь потенціал співробітника, не давши йому такої можливості.

Через COVID-19 багатьом виробничим компаніям довелося швидко змінити умови праці персоналу в контексті цифровізації. У результаті менеджери були змушені за короткий проміжок часу зробити велику кількість нових реалізацій, а саме:

- переглядати та змінювати навантаження на різні підрозділи підприємства у зв'язку зі зміною потреб населення;
- звільнити працівників з деяких неактуальних під час пандемії посад;
- найняти більше людей у відділ доставки через велике навантаження;
- стежити за станом здоров'я персоналу та запобігати поширенню захворювання;
- організувати безпеку на робочому місці шляхом проведення періодичної дезінфекції та забезпечення персоналу масками, рукавичками, антисептиками тощо;

- забезпечувати виконання встановлених планів, навіть якщо більшість працівників хворіють;
- навчити персонал працювати в нових умовах цифровізації шляхом налагодження цілодобової ІТ підтримки;
- організувати онлайн-курси для тих, кому важко освоїти роботу в Інтернеті;
- забезпечити персонал належними умовами для онлайн-роботи (створити онлайн-бази та онлайн-сервіси та забезпечити персонал відповідними гаджетами);
- перевести персонал на роботу онлайн;
- забезпечити стабільне і бажано доступне спілкування персоналу з керівниками;
- організовувати періодичні зустрічі та мітинги для обговорення скарг і пропозицій щодо нових теорій управління персоналом;
- контролювати працездатність персоналу вдома;
- робити багато звітів для постійного моніторингу ефективності останніх теорій управління персоналом.

Можна зробити висновок, що менеджерам довелося переглянути свої погляди на застарілі методи управління і діяти швидко, використовуючи новітні теорії управління. Наразі перед керівниками стоїть новий виклик – необхідність відновлення конкурентоспроможності персоналу за наслідками

COVID-19 та адаптуватися до нових умов невизначеності, які нині відчують через військові дії в Україні.

Воєнний стан в Україні, який почався 24 лютого 2022 року через вторгнення Російської Федерації, знищив економічну складову України та надзвичайно негативно вплинув на світове господарство. Через велику кількість окупованих міст, зруйновану інфраструктуру та біженців до сусідніх країн багато малих та середніх підприємств, особливо у виробничому секторі, були змушені закрити свій бізнес. Воєнний стан в Україні створює нові проблеми для світового економічного середовища та ризикує перешкодити відновленню довіри до інвестицій в українські виробничі підприємства.

Війна також вплинула на міжнародні виробничі компанії через

запровадження широкомасштабних економічних санкцій, які обмежили доступ до енергетичних ресурсів і, таким чином, підняли ціни на матеріали, виробництво і, як наслідок, транспортування продукції по всьому світу. У зв'язку зі світовим зростанням цін керівники виробничих підприємств були змушені скорочувати штат або збільшувати обсяги робіт, зберігаючи довоєнну заробітну плату або навіть зменшуючи її.

Через військові дії в Україні велика кількість людей (приблизно 4,4 млн.) були змушені залишити країну та залишити роботу. Це означає, що фінансова безпека України суттєво знизилася через міграцію працездатного населення за кордон. Оскільки всі гроші, отримані українськими мігрантами, залишаються в країні міграції і не піднімають економіку України, Кабінет Міністрів України прийняв низку законодавчих актів для стабілізації ситуації та зменшення наслідків війни.

Враховуючи викладене, пропонуємо наступні способи та методи організації управління персоналом виробничого підприємства в умовах воєнного стану:

- за можливості забезпечити переселенців житлом як один із видів допомоги та премії при працевлаштуванні;
- найняти психотерапевта або звернутися до відповідної компанії для надання психологічної допомоги співробітникам і робити це регулярно;
- пропонувати медичну страховку, яка має покривати послуги психотерапевта;
- постійно організовувати вебінари та психологічні тренінги;
- перевести на дистанційну роботу всіх працівників, які мають можливість працювати вдома. Зрештою, це збереже робочі місця навіть тоді, коли людина була змушена виїхати за кордон і зменшить поїздки, енергію та безпеку працівників;
- забезпечити співробітникам постійний зв'язок, щоб співробітники мали доступ до контакту в екстрених випадках;
- скоротити робочий день.

Якщо говорити про міжнародні компанії-виробники, то пропонуємо

наступні рекомендації:

- спростити отримання права на роботу для мігрантів з України;
- полегшення бюрократичного процесу та скорочення часу та процедур.

Суспільство має зрозуміти, що наслідки бойових дій в Україні вже охопили весь світ. У разі затягування конфлікт лише загостриться на території України та в усьому світі. Тому, дотримуючись запропонованих рекомендацій, менеджери з персоналу на виробничих підприємствах зможуть стабілізувати ситуацію в умовах невизначеності.

Менеджери змінюють організаційне мислення, долають невизначеність та інвестують у зміцнення довіри між персоналом, щоб розробити план дій для відновлення конкурентоспроможності персоналу, який забезпечить надійну основу для майбутнього в умовах сучасної невизначеності. Основною метою розвитку новітніх теорій управління персоналом має бути – зміна мислення: від сьогодні до завтра. Ефективність використання менеджерами основних принципів розвитку новітніх теорій управління персоналом в умовах невизначеності залежатиме від конкурентоспроможності персоналу та зростання виробничого підприємства в цілому (рис. 3.4).

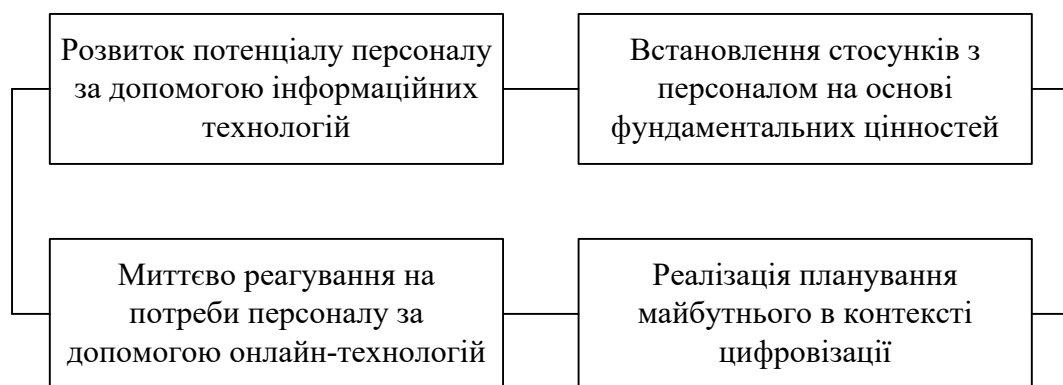


Рисунок 3.4 – Частка основних засад розвитку новітніх теорій управління персоналом в умовах невизначеності

Всі принципи на діаграмі вказані в однаковому процентному співвідношенні (25% зі 100%). Тобто всі принципи однаково важливі і

незастосування лише одного з них знижує ефективність управління персоналом в умовах невизначеності аж на 25%. Тому сучасні менеджери повинні переглянути політику управління та внести необхідні зміни, виходячи з цих принципів.

У сучасному розумінні конкурентоспроможність персоналу – це поняття, яке розкриває природу процесів конкуренції з позицій переваги та лідерства. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу давно досліджуються та розвиваються різними авторами. Однак спочатку необхідно звернути увагу на конкурентоспроможність як суто практичний феномен, оскільки довгостроковий і сталий розвиток підприємства буде винагородою за забезпечення конкурентоспроможності персоналу в умовах цифровізації.

На шляху адаптації до невизначеності менеджери, які знають свою справу, повинні надихнути свій персонал на подолання всіх перешкод у цей період. Але відмінне управління персоналом вимагає ще більше послідовників - а довіра виховує відданість. У результаті багато керівників накопичили значний банк віри, вміло долаючи перші божевільні та непередбачувані етапи кризи в контексті цифровізації. Хоча дехто може вважати довіру абстрактним, неземним поняттям, насправді це конкретна основа, необхідна для підтвердження міцних відносин із зацікавленими сторонами для ефективного управління. Два атрибути довіри є фундаментальними в цьому відношенні.

По-перше, довіра — це реальний обмін цінностями. Довіра цінна лише у взаємодії з іншими, коли її значення розкривається, наприклад, з клієнтами, постачальниками, співробітниками, інвесторами та членами команди. Так само довіра будується лише у стосунках, де реальні компроміси забезпечують взаємну цінність. Довіра також сприяє зростанню: якщо її інвестувати мудро й зважено, вона зростає через підтвердження повторюваного досвіду; погані інвестиції втраст швидко знецінюються. Крім того, дослідження показують, що довіра також забезпечує економічне зростання та вартість акціонерів, збільшення інновацій, підвищення соціальної стабільності та навіть покращення здоров'я. По-друге, довіра є найефективнішою у багатьох відношеннях. Довіра між стейкхолдерами формується в чотирьох сферах: фізичній, емоційній, фінансовій та

цифровій (рис. 3.5).

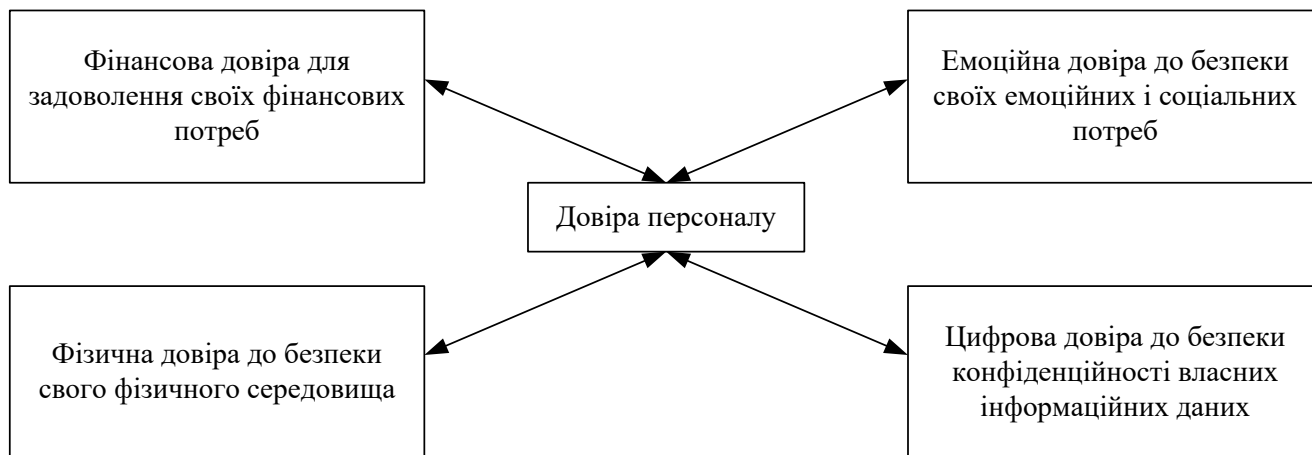


Рисунок 3.5 – Основні складові впевненості персоналу

Варто зазначити, що довіра починає формуватися на людському, міжособистісному рівні. COVID-19 підвищив чутливість зацікавлених сторін до цих чотирьох параметрів і відкрив більше можливостей для дій, спрямованих на посилення або втрату довіри персоналу до свого керівника в цифровізації. Наприклад, довіра співробітників до керівництва може виникнути, коли керівники ретельно продумують реорганізацію виробничого процесу виробничого підприємства шляхом цифровізації (забезпечити окремих працівників відповідними пристроями та перевести їх на віддалену роботу, щоб можна було реконфігурувати простір на місці). для іншого колективу з урахуванням соціального дистанціювання).

Ще один приклад довірчого управління, коли менеджери роблять усе можливе, щоб зберегти якомога більше робочих місць, цінуючи своїх співробітників і їхній внесок у компанію, а не звільняючи більшість працівників, щоб зберегти прибутки в короткостроковій перспективі, не усвідомлюючи жаклих наслідків дії в майбутньому. Так само клієнти можуть зміцнити довіру, коли компанії додають додаткові заходи безпеки для захисту даних клієнтів від кіберзагроз. Зрештою, в умовах глобальної цифровізації кібербезпека також стає важливою проблемою для менеджерів, що потребує фінансування та постійного моніторингу.

Проаналізувавши рис. 3.4, можна сміливо сказати, що довіра персоналу є багатовимірним поняттям. Якщо керівник хоче максимально розкрити потенціал свого персоналу, він повинен забезпечити довіру персоналу до нього, враховуючи всі чотири пункти віри. Адже для ефективного управління конкурентоспроможністю команди в умовах невизначеності, яка впливає на загальне управління підприємством, адаптуючись до цих умов, професійний менеджер повинен розуміти, що персонал потребує підтримки та забезпечує чотири виміри людської довіри. Для цього ефективним менеджерам необхідно враховувати такі питання:

- які параметри діяльності компанії в умовах невизначеності є найбільш важливими для кожного зі стейкхолдерів, а що буде для них істотним, коли ми рухатимемося до результату процвітання нашого бізнесу;
- чи чітко та прозоро ми повідомляємо персоналу про свої наміри та дії, навіть якщо у нас немає відповідей;
- чи можемо ми грамотно виконати те, що обіцяємо нашим співробітникам;
- як ми відстежуємо та вимірюємо наш прогрес у задоволенні потреб зацікавлених сторін у чотирьох вимірах довіри?

Керівники підприємства, які зможуть проявити лояльність до свого персоналу навіть у важкі кризові часи і таким чином підтвердити, що людські ресурси для них важливі, залишать компанію на високих позиціях на ринку. Виробничі компанії, які орієнтовані на людей (на своїх співробітників) і поліпшення умов праці, можуть розраховувати на відповідну лояльність і довіру не тільки своїх співробітників, а й клієнтів. Для цього керівнику необхідно розробити новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу на основі довіри, забезпечити персоналу постійну професійну підтримку та організувати безперебійну роботу навіть в умовах невизначеності.

В сучасних умовах новітні теорії менеджменту стають основою лідерства, що характеризується підвищенням конкурентоспроможності персоналу за рахунок поширення цифровізації. Також в цих умовах зростає обсяг інтелектуалізації праці, тому наявність висококваліфікованого персоналу в

команді вважається найважливішим стратегічним ресурсом. Цьому також сприяє об'єднання європейських держав у Європейський Союз та його політика глобалізації. У результаті відбуваються зміни в розподілі навантаження від фізичного до інтелектуального. Тому більш критичною в управлінні персоналом є оцінка його інтелектуального потенціалу. Сьогодні, як ніколи, керівники зацікавлені у формуванні надійного та професійного персоналу, мотивованого розвивати особисті навички та кваліфікацію та покращувати свій внесок у досягнення кінцевих цілей виробничого підприємства.

Пандемія COVID-19, як фактор невизначеності, докорінно змінила наш спосіб життя. Це змусило нас зробити крок до цифровізації персоналу сучасних підприємств. Тим не менш, гіпотеза можливостей під час кризи залишається такою ж точною, як і раніше. Історія неодноразово показувала, що проблеми стимулюють інновації та розвиток новітніх теорій управління. Незалежно від того, чи є вони технічними, науковими чи продуктами, пов'язаними з бізнес-моделями чи державними установами, усі такі інновації мають одну спільну рису: вони вирішують проблеми.

Найяскравішим прикладом використання інновацій в умовах невизначеності є розвиток цифровізації під час пандемії як основного чинника конкурентоспроможності персоналу. COVID-19 прискорює цифрову трансформацію «семимильними кроками». У відповідь на обмеження, запроваджені для уповільнення розповсюдження вірусу, підприємства перейшли на цифровізацію зі швидкістю, яка значно перевищує швидкість, досягнуту всіма попередніми корпоративними інвестиціями та державними карантинними програмами. Хоча логіка цифровізації залишається тією ж, що й у минулому, на думку спадають три причини цього активного сприйняття:

- як завжди, попит визначається потребами клієнтів. Коли немає альтернативи онлайн-сервісам, клієнти часто зосереджуються на рішеннях, які підтримують певну подоби нормального ведення бізнесу, і готові прийняти їх, навіть якщо вони все ще розробляються;
- можливості для постачання збільшуються, тому компанії націлені на

майбутнє і діють швидко. У результаті дрібні питання позбавляються пріоритету, що дозволяє компаніям працювати набагато ефективніше, оскільки бюрократія раптово зникає;

- регулятори створюють сприятливі умови для прозорого бізнесу. Уряди втручаються через закони, нормативні акти та програми підтримки, віддаючи пріоритет реагування на кризу шляхом цифровізації. Всі приймають ці правила, тому що тепер громадська користь для суспільства ставиться вище індивідуальних міркувань.

Проаналізувавши вплив невизначеності на управління конкурентоспроможністю виробничого персоналу, можна сказати, що керівникам сьогодні як ніколи необхідно бути рішучими та швидко приймати рішення. Через постійну зміну економічної ситуації у світі виробничі компанії повинні відповідати вимогам сьогодення, щоб продовжувати вести та розвивати свій бізнес.

Доречно зазначити, що компанії-виробники в усіх країнах повинні розуміти причинно-наслідкові зв'язки між умовами невизначеності (такими як воєнний стан в Україні чи пандемія COVID-19) та світовою економічною ситуацією. А також повинні усвідомлювати, що об'єднання зусиль допоможе впоратися з більшістю факторів невизначеності для налагодження фінансового процесу в світі та організації стабільного управління конкурентоспроможністю персоналу, заснованого на міжнародних стандартах і принципах.

Керівники завжди повинні враховувати особливості управління персоналом, а саме його психологічну складову. Це залежить від персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Тому підприємства повинні вживати відповідних заходів для підтримки психологічно здорового стану персоналу. Прикладом є психологічні тренінги, вебіари, семіари тощо. Крім того, підприємства повинні організовувати постійну психологічну допомогу працівникам. В результаті розкриється потенціал персоналу, підвищиться конкурентоспроможність колективу, і як наслідок – прибуток виробничого підприємства. При організації процесу управління конкурентоспроможністю

виробничого персоналу керівники завжди повинні зберігати людяність і доброзичливість. Довіра персоналу і, як наслідок, довіра споживачів ґрунтується на репутації підприємства-виробника, тобто його методах і способах управління персоналом.

Крім того, говорячи про цифровізацію, слід зазначити, що можливості людини і машини найбільш продуктивно використовуються при розробці систем, в яких люди і машини працюють разом, доповнюючи сильні сторони і врівноважуючи обмеження один одного. Таким чином, схема управління персоналом буде найефективнішою, оскільки важливість інформаційних технологій і цифровізації слід розглядати не як перешкоду, а як можливість для вдосконалення.

3.2 Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом

Аналізуючи практичну діяльність сучасних українських підприємств, можна простежити, що дедалі частіше запроваджується стратегічне планування. Під час розроблення стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрями їх досягнення. У стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики:

- визначення якісного складу персоналу;
- критерії підбору співробітників;
- структура і штатний розклад підприємства;
- напрями підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників.

Основною метою управління персоналом є створення системи, що ґрунтується не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, створенні системи, в якій інтереси кожного робітника збігаються з інтересами підприємства, досягненні високої продуктивності,

покращенні економічної активності підприємства загалом.

Отже, під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою у використанні ресурсів, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довготермінові та короткотермінові цілі підприємства.

Стратегічне управління персоналом дає змогу вирішувати такі завдання:

- забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами відповідно до його стратегії;
- формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів і власне стратегічного управління;
- здатність усунення суперечностей у питаннях централізації – децентралізації управління персоналом.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Стратегія управління персоналом формується у вигляді планів або «програм дій», що базуються на інформації, зібраної на стадії аналізу внутрішнього середовища організації, і кадрового прогнозу – у вигляді системи аргументованих заяв про напрями розвитку і майбутнього стану персоналу. Інструментами реалізації кадрової стратегії є поточна кадрова робота, керівництво персоналом, заходи щодо його розвитку, підвищення кваліфікації, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація. В економічній літературі виокремлюють декілька маркетингових стратегій, кожній з яких відповідає певний вид кадрової стратегії.

Стратегія росту – забезпечує нарощування конкурентних переваг

підприємства завдяки впровадженню на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива зазвичай молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку, або підприємствам, що використовують новітні досягнення НТП. Для цієї стратегії є також характерним залучення персоналу особливо високої кваліфікації, який зможе запропонувати молодій організації хороші ідеї і створити ексклюзивну продукцію, яка б створила конкурентоспроможність підприємству. Також ця стратегія робить основний акцент на створення незалежної системи мотивації та створення позитивного морально-психологічного клімату.

Основними перевагами цієї стратегії є нагромадження власного досвіду з розвитком нового напрямку діяльності (оскільки бізнес починають із початку), а також можливість планувати темпи власного розвитку з урахуванням темпів розвитку галузі, особливо в «молодих» галузях.

Наступна стратегія, яку варто розглянути, є стратегія помірному зростання. Вона властива підприємствам, що мають уже досить міцні позиції на ринку, тобто на ринок вони вийшли досить давно і змогли проявити свої конкурентні переваги, а також притаманна підприємствам, які функціонують у традиційних сферах. Для цієї стратегії є характерним стабілізація персоналу, залучення і закріплення кадрів. На відміну від стратегії зростання, ця стратегія передбачає перенавчання персоналу, внутрішнє переміщення кадрів, а також один із основних компонентів розвитку персоналу – соціальні гарантії.

Окрім стратегій розвитку персоналу, існують також стратегії скорочення. Стратегії скорочення застосовують тоді, коли необхідно скоротити чи розформувати підрозділи, які не приносять прибутку підприємству. Стратегія скорочення необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його «санацію», позбутися від усього застарілого.

Стратегія скорочення полягає у масових звільненнях і допомозі у працевлаштуванні. Основний акцент робиться на стимулюванні дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи, а також перекваліфікація кваліфікованих робітників.

Залежно від розвитку організації, а також ситуації на ринку, підприємство скорочує або нарощує виробництво, збільшує або зменшує якісний та кількісний штат персоналу. Ці всі процеси в собі може об'єднувати комбінована стратегія. Комбінована стратегія включає в себе співвідношенні елементи стратегії росту, помірного росту та скорочення. Її розвиток залежить від комбінацій трьох зазначених вище стратегій.

Вивчаючи стратегії розвитку персоналу, потрібно більш детально розглянути кадрову стратегію, оскільки вона належить до розряду функціональних стратегій, що підлягають завданню реалізації загальної стратегії підприємства.

Тому наступним розглянемо основні форми кадрових стратегій, а саме: стратегії функціонування та стратегії розвитку (рис. 3.6). Під стратегіями функціонування розуміють стратегії, які лідерство в низьких витратах, диференціації та фокусування відображають поведінку організації на ринку.

Стратегіям лідерства за витратами відповідає кадрова стратегія, орієнтована на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації. Для здійснення кадрової стратегії звичайно немає необхідності залучати наукові кадри з високим рівнем творчого потенціалу. Потреба в керівниках задовольняється за рахунок менеджерів адміністративного складу. Кадрова стратегія, що відповідає стратегії диференціації, звичайно орієнтована на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, проектувальників. Менеджери в цьому випадку повинні мати риси лідерів.

Стратегіям фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія, аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації. Стратегії розвитку організації, такі як зростання, стабілізація і скорочення, спрямовані на підвищення чи збереження конкурентної переваги організації. Цим стратегіям відповідають певні кадрові стратегії.

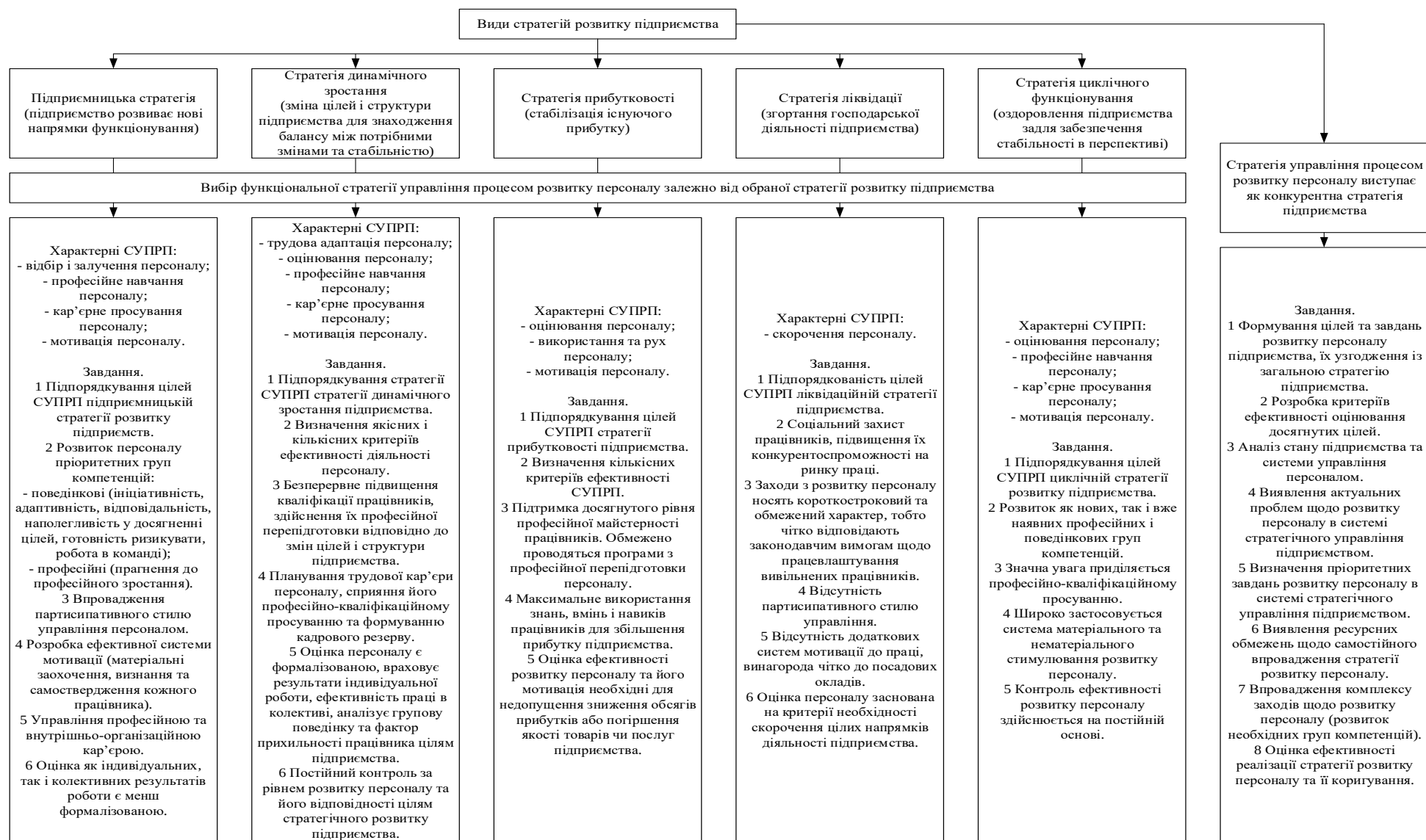


Рисунок 3.6 – Стратегічні основи розвитку персоналу підприємства

Якщо підприємство розвивається відповідно до стратегії зростання, то кадрова стратегія підприємства повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими задатками. Для залучення і закріплення персоналу, підприємство повинне створювати і підтримувати такі умови:

- належну систему оплати праці, мотивації та сприятливий морально-психологічний клімат, що сприяє творчості;
- постійне підвищення кваліфікації працівників;
- можливості службового і наукового зростання.

Такі проблеми, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію та інші, тут мають другорядне значення.

Функціональна кадрова стратегія, коли підприємство розвивається відповідно до стратегії стабілізації, спрямована на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. У цьому випадку відносно менше потрібно працівників вищої кваліфікації, науковців. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, організації відходу на пенсію та ін.

Функціональна стратегія управління персоналом, що відповідає тій чи іншій стратегії функціонування чи розвитку всієї організації, повинна ретельно узгоджуватися з усіма іншими функціональними стратегіями і бути найбільш органічною частиною корпоративної чи загальної стратегії розвитку організації загалом. Важливе значення для розвитку персоналу має також мотивація.

Мотивація буває двох видів: матеріальна та нематеріальна. До матеріальної мотивації відноситься: ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; медичне обслуговування; страхування.

Для ефективного функціонування підприємства, керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто, крім зарплати, мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника.

Не менш важливого значення набуває нематеріальна мотивація. До нематеріальних стимулів належать умови побутового обслуговування на підприємстві, надання житла, путівок на відпочинок і лікування, а також прав на придбання дефіцитних благ, забезпечення дитячими установами. Через інфляцію грошей простежується тенденція до зростання цього виду стимулювання.

До нематеріального стимулювання належать також рівень організації праці й санітарно-гігієнічних умов на підприємствах, що впливають на вибір того чи іншого місця роботи.

3.3 Аналіз можливості застосування передового досвіду в управлінні персоналом підприємства

Практичне застосування описаної вище методики управління персоналом підприємства на основі стратегії стимулювання вимагає врахування ряду зовнішніх факторів і чіткого розуміння недоліків, властивій традиційній системі.

Перший і головний фактор – продуктивність співробітників організації. Строго говорячи, економічна організація зацікавлена в працівнику доти, поки його робота приносить прибуток, тобто гранична продуктивність його праці перевищує витрати організації на цього працівника. У протилежному випадку організація починає субсидіювати працівника, що, безумовно, суперечить її основній меті – збільшенню власного капіталу.

Якщо, наприклад заробітна плата фахівця у Логопедичній школі GOVORIKA складає 240 грн у годину, а обов'язкові відрахування в державні фонди – 22% від фонду заробітної плати, організація буде зацікавлена в найманні логопеда за умови, що він створює в годину робочого часу продукцію вартістю більш 360 грн.

Те, скільки кожен працівник приносить організації, залежить від трьох факторів – його індивідуальної продуктивності, ціни на його працю, а також від

рівня ринкових цін на виготовлену їм продукцію (послуги). Німецький токарь може мати високу продуктивність (виточує 4 деталі в годину, тоді як його чеський колега обробляє тільки 1 деталь), однак рівень цін на ринку такий (ціна однієї деталі – 8 марок при годинних витратах на найм токаря в 40 євро), що робить нерентабельним виробництво подібних деталей у Німеччині. У той же час витрати на найм менш продуктивного чеського токаря складають тільки 2 євро в годину, і виходить, виготовлення деталей у Чеській Республіці є рентабельним.

Природно, що великим організаціям дуже складно (часто просто неможливо) визначити продуктивність кожного окремого працівника в грошовому вираженні. Замість цього ї відслідковують середню продуктивність працівника по напрямках діяльності (по видах виробленої продукції і типу послуг, що робляться, по категоріях, по територіальних підрозділах і т.п.). Існує два найбільш розповсюджені показники, використовуваних для оцінки продуктивності – обсяг реалізації на одного співробітника й обсяг прибутку на одного співробітника. Перший показник, що є найбільш розповсюдженим, показує абсолютну продуктивність одного працівника, залишаючи осторонь питання про відносну (у порівнянні з витратами) продуктивності. Тому обсяг реалізації на одного співробітника повинний порівнюватися з іншим показником – витратами на одного працівника (іноді називаними витратами на робочу силу чи витратами по найманню). Важливо відзначити, що мова йде про повні витрати організації на робочу силу, що включають у себе не тільки заробітну плату, але і відрахування на соціальне страхування й в інші фонди, а також усі види матеріальних заохочень, безкоштовні обіди і т.д. Показник прибутку на одного співробітника більш універсальний у тім змісті, що він враховує в собі усі витрати організації, включаючи і витрати на робочу силу. Таким чином, застосування даної методики є досить перспективним для Логопедичної школи GOVORIKA.

На аналізованому підприємстві широкого розповсюдження набула система колективного страхування працівників. Колективне страхування – це метод надання визначених послуг (медичне обслуговування, виплати допомоги у

випадку смерті чи каліцтва і т.п.) на основі розподілу ризику між групою учасників. Медичне страхування надає працівникам можливість одержувати безкоштовну медичну допомогу в тих країнах, де держава не гарантує такого обслуговування всім громадянам (зокрема, в Україні). Як правило, медичне страхування фінансується і роботодавцем, і працівниками (наприклад у Логопедичній школі GOVORIKA це співвідношенні становить 70:30 страхового внеску, 70% платить підприємство, 30% робітник). В останні роки у зв'язку із швидким ростом цін на медичне обслуговування керівництво аналізованого підприємства було змушене почати пошуки способів контролю і скорочення витрат на медичне страхування своїх співробітників. Серед таких способів – зміна умов одержання медичного обслуговування. Так, при звертанні за консультацією до лікаря, працівника зобов'язують заплатити визначений відсоток (наприклад 10%) суми безпосередньо зі своєї кишені, що веде до скорочення числа «зайвих» візитів і змушує працівників вибирати більш дешевих лікарів. Ще один метод зниження витрат – визначення списку лікарів і медичних установ, у які можуть звертатися співробітники Логопедичної школи GOVORIKA (при стандартній системі працівник сам вибирає лікаря, що потім виставляє рахунок), чи укладання прямих договорів на комплексне обслуговування з медичними установами. І, нарешті, один з найбільш революційних методів – виплата співробітникам премії за підсумками року за невикористання медичної страховки – премії за здоровий спосіб життя.

Страхування життя дозволяє працівнику забезпечити визначений дохід для себе (своїх спадкоємців) у випадку втрати працездатності (смерті), що відбулася на робочому місці чи поза ним. Величина страхових виплат, як правило, пропорційна величині окладу працівника (3-5 річних окладів у випадку смерті). Організація вносить основну частину страхових внесків, працівник виплачує інше.

На аналізованому підприємстві в останні півроку була впроваджена система пенсійного страхування. Пенсійний план являє собою систему частки пенсійного забезпечення, при якій я і співробітник роблять періодичні (у моменти виплати

заробітної плати) відрахування в спеціальний фонд, засоби якого надалі інвестуються з метою максимізації доходу на вкладений капітал у довгостроковій перспективі. Принесений фондом дохід служить джерелом виплати пенсій колишнім співробітникам і. Звичайно умовами одержання пенсії є:

- досягнення визначеного віку;
- припинення роботи з наймання в даній організації;
- наявність мінімального стажу роботи в організації – 7 років.

Величина пенсії залежить від двох параметрів – розміру заробітної плати співробітника і стажу роботи в організації. Так 40 років стажу дають працівнику право на максимальний розмір пенсії – 55% від останнього посадового окладу. При заробітній платі 1500 грн на місяць він буде одержувати пенсію в 825 грн. Якби він проробив тільки 30 років, то мав би право на 45% від заробітної плати й одержував би 675 грн.

У той же час управління пенсійними планами вимагає усе більшого мистецтва і компетентності від відділів людських ресурсів і фінансів, що змушені частіше вдаватися до допомоги професійних інвесторів.

Управління пільгами в цілому перетворилося в останні десятиліття в найважливішу складову ефективного управління персоналом, що вимагає особливої уваги з боку лінійних керівників і спеціальної кваліфікації фахівців з людських ресурсів.

3.4 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства

На даному етапі для Логопедичної школи GOVORIKA основними завданнями є.

1 Скласти максимально чітку організаційну структуру підприємства: цілі діяльності (місія), склад, функції, схема взаємодії і т.д. На підставі цього, а також

бажаного рівня розвитку підприємства на даний момент і найближче майбутнє, скласти так звану «Ідеальну модель» підприємства, де вказати план заходів для досягнення цього. Розподілити відповідальність за досягнення побудованої моделі між керівниками відділів.

На підприємстві необхідно застосувати процесний підхід до управління персоналом. Під процесним підходом до організації та управлінню діяльністю підприємства розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління підприємством – на управління як кожним окремим бізнес-процесом, так і усім підприємством в цілому. Основні елементи процесного підходу наведені на рисунку 3.7.

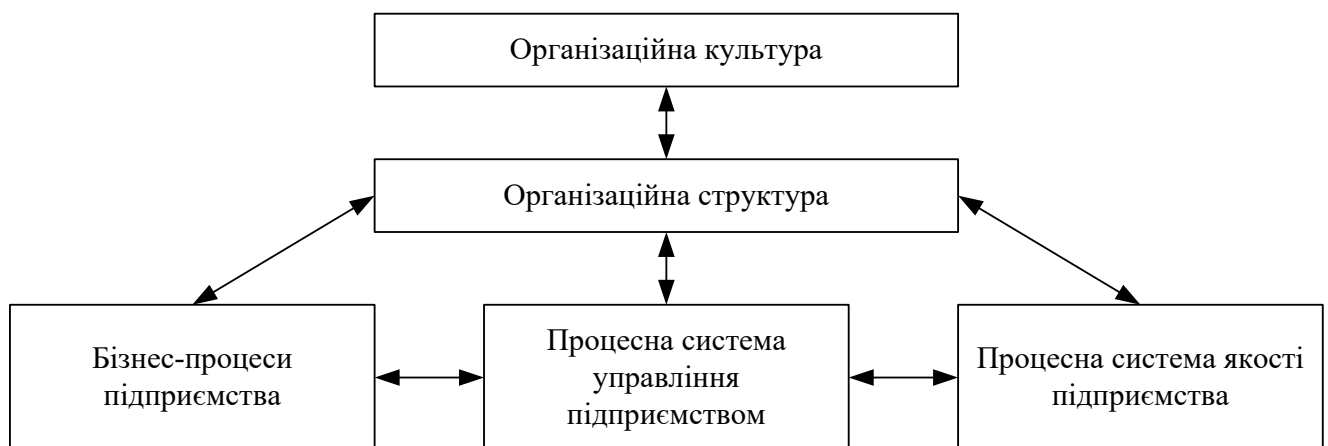


Рисунок 3.7 – Основні елементи процесного підходу

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, які разом створюють результат (продукцію, роботи, послуги), який має цінність для споживача. У якості споживача може бути і інший бізнес-процес. Схема бізнес-процесу наведена на рис. 3.8. Власник процесу повинен в досконалості знати увесь бізнес-процес, відповідати за його хід та результат в цілому, вдосконалювати процес, відповідно знайденим недолікам та зауваженням. Власником процесу не обов’язково, навіть небажано, бути директору. Директором призначається відповідальна особа, яка впроваджує в життя бізнес-процес та несе відповідальність за його здійснення і результати.

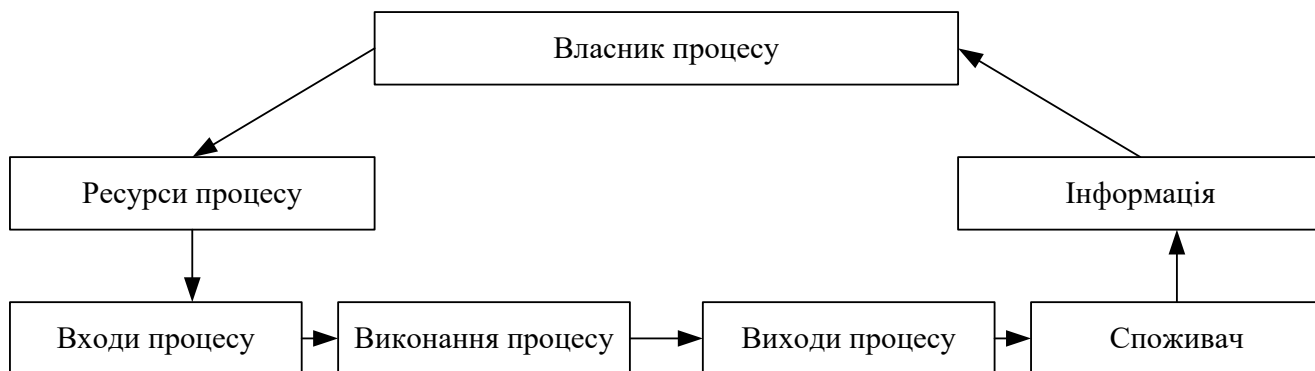


Рисунок 3.8 – Схема бізнес-процесу

Можна дослідити бізнес-процес на прикладі процесу управління персоналом в Логопедичної школи GOVORIKA. Цей бізнес-процес можна надати у вигляді рисунку 3.9.

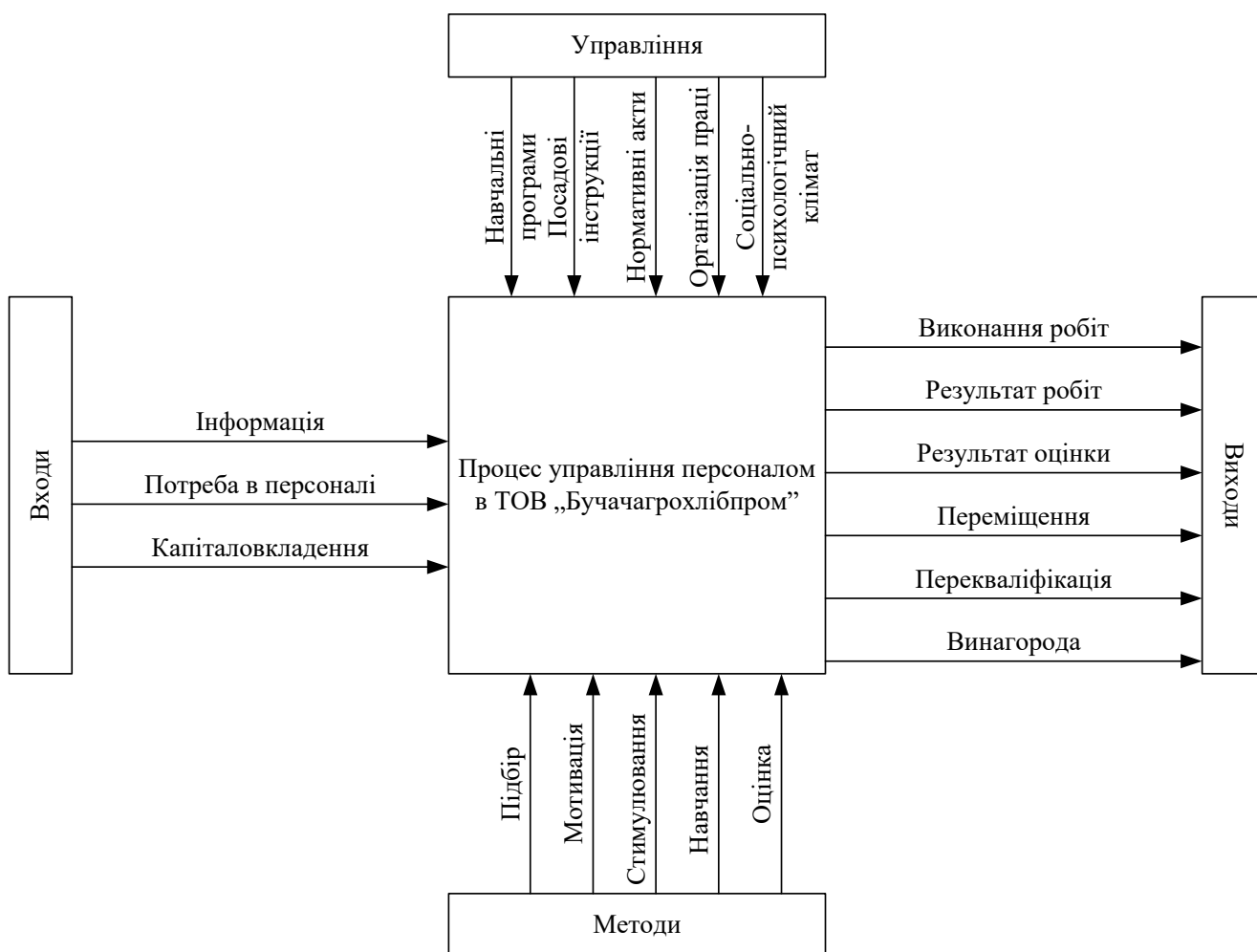


Рисунок 3.9 – Бізнес-процес управління персоналом в Логопедичної школи GOVORIKA

Організація управління персоналом підприємства, та підприємства в цілому, на основі бізнес-процесів є винаходом, що дозволяє значно підвищити гнучкість та ефективність управління. Суть принципу організації роботи на основі бізнес-процесів міститься у новому погляді на внутрішню фірмову діяльність – розгляданні останньої не тільки як набору функцій, але, також, і як набору бізнес-процесів компанії, кожний з яких розглядається як окремий потік робіт (що часто належать до різних функцій), маючих вхід (наприклад, необхідні ресурси для виконання замовлення) та вихід (продукт). Цей потік є ланцюгом операцій, що перетворюють те, що представлено на вході в те, що потребується на виході. При цьому бізнес-процеси відповідають природному плину діяльності підприємства компанії, їх тільки потрібно виділити, класифікувати всю діяльність компанії на окремі бізнес-процеси. Ідентифікація бізнес-процесів та їх створення дозволяє подивитися на діяльність підприємства в цілому та побачити, які саме набори робіт по різних функціям, як саме створюється дохід компанії чи наскільки економно витрачаються ресурси.

2 Розробити Положення про відділи та посадові інструкції. Положення про відділи повинно містити у собі: загальне положення, структуру відділу, задачі, функції, права, взаємовідносини (службові зв'язки), відповідальність.

Посадові інструкції містять: загальне положення, обов'язки, права, відповідальність.

3 Розмежувати сферу компетентності і повноваження відділів взагалі, і керівників відділів зокрема, оскільки відбувається дублювання роботи чи навпаки, невиконання.

4 Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на пошук, відбір і закріплення на підприємстві тільки кращих кадрів. Стабілізація кадрового складу підприємства дасть можливість:

- підвищити професійний рівень наявних співробітників і їх продуктивність праці;
- значно понизити рівень конфліктності і психологічної напруженості в колективі;

- зменшити розповсюдження конфіденційної інформації;
- зменшити витрати на пошук, відбір, підготовку, перепідготовку, навчання персоналу.

5 Налагодити на підприємстві кадровий облік, із застосуванням всіх новітніх технологій по вивченню персоналу (збір другорядної інформації, тестування, анкетування, спостереження в процесі роботи і та ін.). Це дозволить поставити систему розвитку персоналу на якісно новий рівень. Зробить можливим довготривале вивчення потенціалу наявних людських ресурсів для їх кращої мотивації, оптимізації роботи і професійного зростання.

6 Для поліпшення стану у сфері оплати праці необхідно змінити структуру і розмір оплати праці на підприємстві. Система оплати праці повинна бути максимально «прозорою» (особливо для співробітників, безпосередньо пов'язаних з реалізацією товарів). Будь-який співробітник повинен мати можливість самостійно обчислювати розмір своєї заробітної плати за кожен місяць. У цей же час, заробітна плата повинна стимулювати роботу протягом робочого дня, якісне і швидке виконання завдань, відсутність порушень Правил внутрішнього трудового розпорядку і трудової дисципліни, порядку ведення документації та ін.

Пропозиції, щодо вдосконалення системи оплати праці.

1 Наявність для кожної посади свого фіксованого мінімального рівня оплати (окладу), нижче за яке працівник одержувати не може. Тобто, в даному випадку, оклад виплачується за мінімально допустиме за якістю, термінам і точності виконання співробітником своїх посадових обов'язків.

2 Премія за якісне виконання своїх посадових обов'язків. Ця премія може складати до 50% від окладу (залежить від повноважень і відповідальності посади). Вона залежить від якісного, своєчасного і точного виконання працівником своїх посадових обов'язків. Розмір даної премії може також зменшуватися (від максимуму до нуля) при недостатньо якісному виконанні співробітником Правил внутрішнього трудового розпорядку.

3 Премія за наслідками роботи підприємства. Ця премія виплачується за

наслідками роботи всього підприємства в цілому. Загальний розмір цього преміального фонду повинен бути прив'язаний, як правило, до обігу підприємства і складати, наприклад, від 0,5% до 2% від обігу (розмір, прийнятий в середньому, більшістю успішно працюючих підприємств України). При цьому за наслідками попередньої діяльності підприємства за рік, обчислюється середньостатистичний показник по обігу. Тобто відкидаються (не враховуються) найменший і найбільший (піковий) обіг по місяцях, а інші складаються і діляться на кількість місяців, обіг яких враховується в підрахунку. При цьому в адміністративному порядку для відділів встановлюється певний відсоток преміальних від обігу. Співробітники відділу збуту одержують премії, виходячи з об'єму особисто проданих ними товарів (все фіксується в базі даних). По решті відділів і персонально по кожному працівнику преміювання відбувається, виходячи із закріпленого за кожною посадою певного відсотка від вищезгаданого преміального фонду, вирахованого шляхом підрахунку реального внеску кожного з працівників в роботу підприємства.

4 Премія за переробку. Розрахунки по цій премії проводяться, виходячи із стандартів, прийнятих КЗоТ України і на підприємстві.

5 Персональна премія. Нараховується по розпорядженню директора за виконання особливо важливих, конфіденційних, довгострокових або важких робіт.

При нарахуванні премій (особливо за виконання особливо важливих і важких робіт), необхідно максимально скоротити терміни між виконанням роботи і отриманням премії. В даному випадку мається на увазі, що будь-який стимул (в даному випадку матеріальний) повинен діяти максимально оперативно. Інакше втрачається його мотивуючий і розвиваючий ефект.

7 Переробити Правила внутрішнього трудового розпорядку. Привести їх у відповідність з КЗоТ України і іншими спеціалізованими законодавчими актами про працю. Затвердити їх на загальних зборах працівників підприємства.

Додатково і добре себе зарекомендувало на практиці впровадження внутрішнього змагання за високопродуктивну працю і матеріальне стимулювання

по його результатах.

Основними завданнями змагання є:

- підвищення ефективності роботи і якості праці кожного працівника та колективу в цілому;
- забезпечення зростання продуктивності праці, кваліфікації і професійної майстерності працівників, кращого використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни, впровадження передових форм організації праці;
- дотримання режиму економії, раціональне використання матеріальних ресурсів;
- виконання і перевиконання виробничих завдань;
- поліпшення використання основних виробничих фондів.

Робота по організації змагання передбачає:

- доведення до всього колективу працівників місячних виробничих завдань;
- розповсюдження передового досвіду переможців змагання;
- організація обліку і звітності змагання;
- регулярне підбиття підсумків змагання, доведення його результатів до кожного працівника колективу, моральне і матеріальне заохочення переможців.

Найбільш активні учасники одержують цінний подарунок і заносяться на дошку пошани

Важливим елементом управління персоналом є робота з молоддю. Молоді працівники частіше нетрадиційно мислять, проявляють ініціативу, володіють більшою працездатністю. В той же час у молоді своєрідна шкала цінностей і власні соціальні орієнтири, погляди на життя, невеликий трудовий і життєвий досвід. Тому в роботі з молодими співробітниками повинен бути обраний шлях інтенсивної підтримки позитивних властивостей особи, сприяючих підвищенню ефективності виробництва.

За останні декілька років питання культури і етики і, особливо, етики управління на підприємствах, все більше привертають увагу теоретиків і дослідників.

Керівництво використовує етику для залучення працівників певних типів і

для стимулювання певних типів поведінки. Культура та образ поведінки підкріплюють або ослабляють репутацію компанії. Вже наголошувалося, що різним культурам відповідають різні психологічні контакти і різна етика, що певні типи людей будуть щасливі в одній культурі, а в іншій ні.

«Ключові» співробітники в організації, або «домінуюча коаліція», як вважають, є важливим елементом її культури і етики. Багато що залежить від їх особистих поглядів і їх здатності зрозуміти і вирішити конфліктні ситуації, що виникають.

Від того, які ми самі залежить те, що ми робимо. Тому співробітники підприємства постійно (в міру можливості) повинні намагатися підвищувати свій етичний, культурний і освітній рівень. Це може виявлятися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку культурних особистих переваг. Необхідно бути ввічливим, працівники повинні охайно виглядати, одягатись відповідно до вимог підприємства. Керівництво повинне бути зразковим прикладом для своїх підлеглих. Керівництву необхідно з розумінням відноситись до помилок підлеглих та допомагати їх виправляти.

Висновок до розділу 3

Одне з важливих завдань управління системою розвитку персоналу – це забезпечити організацію працівниками, які мають необхідні здібності та компетенції, що значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності на відповідному робочому місці чи посаді, а також стійку мотивацію щодо реалізації стратегії діяльності компанії. Ефективна організація управління системою розвитку персоналу в умовах трансформаційної економіки – це інвестиція в один із стратегічно важливих ресурсів підприємства й необхідний фактор підвищення його конкурентоспроможності. Результативно функціонуюча система мотивації

розвитку персоналу позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки виявленню і застосуванню професійного потенціалу працівників, покращенню якісного складу персоналу, скороченню загальних витрат на пошук висококваліфікованої робочої сили завдяки спланованій, послідовній та активній політиці на ринку праці. Мотивація професійного розвитку персоналу, як процес використання внутрішніх та зовнішніх стимулів, спонукає до формування спеціальних знань, розвитку необхідних навичок і вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Отже, для отримання максимальної віддачі від функціонування системи розвитку персоналу та підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві необхідно сприяти тісному взаємозв'язку програм розвитку персоналу із системою мотивації, адже порушення комплексності вирішення цього завдання і використання лише одного компонента системи не дасть змоги стимулювати на належному рівні творчу активність персоналу задля досягнення цілей підприємства.

Природно, що великим організаціям дуже складно (часто просто неможливо) визначити продуктивність кожного окремого працівника в грошовому вираженні. Замість цього ї відслідковують середню продуктивність працівника по напрямках діяльності (по видах виробленої продукції і типу послуг, що робляться, по категоріях, по територіальних підрозділах і т.п.). Існує два найбільш розповсюджені показники, використовуваних для оцінки продуктивності – обсяг реалізації на одного співробітника й обсяг прибутку на одного співробітника. Перший показник, що є найбільш розповсюдженим, показує абсолютну продуктивність одного працівника, залишаючи осторонь питання про відносну (у порівнянні з витратами) продуктивності. Тому обсяг реалізації на одного співробітника повинний порівнюватися з іншим показником – витратами на одного працівника (іноді називаними витратами на робочу силу чи витратами по найманню). Важливо відзначити, що мова йде про повні витрати організації на робочу силу, що включають у себе не тільки заробітну плату, але і відрахування на соціальне страхування й в інші фонди, а

також усі види матеріальних заохочень, безкоштовні обіди і т.д. Показник прибутку на одного співробітника більш універсальний у тім змісті, що він враховує в собі усі витрати організації, включаючи і витрати на робочу силу. Таким чином, застосування даної методики є досить перспективним для Логопедичної школи GOVORİKA.

Висновки

Персонал підприємства слід вважати не просто ресурсом, а людським капіталом, який потребує зміни філософії кадрового менеджменту. Необхідно перейти від поточного управління персоналом до стратегічного управління, яке дасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик.

Виходячи з вищесказаного, стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі.

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії. Об'єктом стратегії управління персоналом підприємства є сукупність фізичних осіб, які мають трудові відносини з підприємством, що є роботодавцем та називає їх співробітниками, мають певні кількісні та якісні характеристики, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом стратегії управління персоналом підприємства є система управлінських органів, що складається із служб управління персоналом, структурних самостійних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального та методичного підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

У сучасних умовах впровадження стратегічного управління персоналом підприємства є нагальною необхідністю, яка обумовлена посиленням конкурентної боротьби. Формування персоналу з високим рівнем продуктивних здібностей, здатного до ефективної взаємодії в рамках трудового колективу, потребує значного часу. Тому поряд з удосконаленням поточного управління персоналом, на підприємствах доцільно впроваджувати стратегічне управління, яке спроможне забезпечити формування високоякісного капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства,

досягнення конкурентних переваг.

Виходячи з того, що управління підприємствами здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин підвищення конкуренції і змін, розвиток підприємства може здійснюватися лише на основі стратегічного управління. В даному випадку, персонал розглядається як об'єкт стратегічного управління, адже людський капітал може утворювати додаткову цінність підприємства і конкурентні переваги. Людський потенціал організації можна виміряти здатністю, компетенцією працівника і мотивацією до праці.

Міжнародна логопедична школа GOVORIKA вже більше 13-ти років надає послуги з розвитку мовлення у дітей-білінгвів і мультилінгвів, для яких важливо зберегти рідне мовлення, але середовище їх постійного проживання та спілкування не дає такої можливості.

На протязі періоду аналізу обсяг надання логопедичних послуг школою GOVORIKA виріс за всіма їх видами. Так, кількість проведених діагностик розвитку мовлення виріс на 55,78%, кількість занять з корекції звуковимови – на 55,78%, кількість занять з розвитку зв'язного мовлення – на 33,05%, кількість занять з запуску мовлення – на 199,52%, кількість занять з навчання читанню та письму – на 50,56%.

Збільшення обсягових показників надання послуг школою GOVORIKA обумовило і зростання вартісних показників. Так, за період аналізу обсяг надання послуг з діагностики розвитку мовлення виріс на 86,94%, з корекції звуковимови – на 80,57%, з розвитку зв'язного мовлення на 118,98%, з запуску мовлення – 259,43% та з навчання читанню та письму – на 104,33%.

За період аналізу кількість логопедів-діагностів зросла на 80%, логопедів, що займаються корекцією звуковимови, – на 100%, логопедів, що працюють з розвитком зв'язного мовлення, – на 128,57%, логопедів на запуску мовлення – на 166,67%, педагогів з навчання читанню та письму – на 133,33%. Зростання кількості фахівців за окремими послугами обумовлено збільшенням попиту на них.

Продуктивність праці за всіма послугами, що надаються у школі, зросла.

Але темпи її зростання не рівномірні. Це пов'язано з перевищенням темпів росту чисельності працівників над темпами росту обсягу наданих послуг. За видами послуг спостерігаються наступні зміни: продуктивність праці з діагностики розвитку мовлення зросла на 46,18%; продуктивність праці за заняттями з корекції мовлення – на 8,82%; продуктивність праці за заняттями з розвитку зв'язного мовлення – на 21,05%; продуктивність праці за заняттями з запуску мовлення – на 12,29%; продуктивність праці за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,73%.

Середньомісячна заробітна плата за діагностиками розвитку мовлення зросла на 46,2%, за заняттями з корекції звуковимови – на 9,37%, за заняттями з розвитку зв'язного мовлення – на 21,02%, за заняттями з запуску мовлення – на 12,32%, за заняттями з навчання читанню та письму – на 29,05%.

Собівартість надання послуг логопедичною школою GOVORIKA знижується за всіма їх видами. Так, собівартість послуги з діагностики розвитку мовлення скоротилася на 2,27%, з корекції звуковимови – на 0,28%, з розвитку зв'язного мовлення – на 0,41%, з запуску мовлення – на 0,57%, з навчання читанню та письму – на 0,17%. Зниження собівартості надання послуг обумовлено перевищенням темпів росту кількості наданих послуг у порівнянні з темпами росту витрат на надання послуг.

Прибуток від надання послуг логопедичною школою GOVORIKA у розрізі їх видів значно збільшився. Найбільший темп росту спостерігається у наданні послуг з запуску мовлення. Прибуток за цим видом послуг виріс на 228,02% через значне зростання обсягу їх надання. За іншими видами послуг слід відзначити наступні зміни прибутковості. Так, прибуток від проведення діагностик розвитку мовлення виріс на 68,8%, від занять з корекції звуковимови – на 49,68%, від занять з розвитку зв'язного мовлення – на 63,96% та від занять з навчання читанню та письму – на 52,91%.

Рентабельність надання послуг школою GOVORIKA зросла на 2,75%. Це обумовлено незначним перевищенням темпів росту прибутку від надання послуг, які склали 61,42% над темпами росту витрат на надання послуг, які

дорівнюють 57,16%.

Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи.

Тому не слід забувати, що стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

Розглянута специфіка суб'єкта управління у сфері діяльності сучасних підприємств з часткою державної власності впливає також і на особливості управління їх персоналом. В управлінні такими підприємствами найбільше відчутне врахування публічних (суспільних) інтересів, що позначається і на кадровій роботі. Проте в широкому розумінні кадрова робота у будь-якому сучасному підприємстві має соціальний характер.

У наш час послідовно утверджується новий погляд на кадри або персонал сучасного підприємства як на один із її ключових ресурсів. Він відображає реальне підвищення ролі людського фактору в діяльності організації, зростання залежності цієї діяльності від якості, мотивації та характеру використання персоналу в цілому і кожного працівника окремо. Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки проблем управління персоналом та практичного втілення його сучасних форм. Основу концепції управління персоналом організації в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує організація.

На сьогоднішній день основним фактором конкурентоздатності

підприємницької структури, її життєздатності і процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Вирішальне значення персонал має і в ситуації нестабільності, кризових явищ. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах хиткого зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих рішень. У той же час освічений персонал, творча особистість володіє, як правило, високим рівнем самооцінки, вимагає від керівників шанобливого ставлення до себе, не допускає дискримінації, відчуває себе з керівництвом відносно «на рівних». Керувати такими працівниками старими методами, бачучи в людях тільки виконавців керівної волі, а не з огляду на їх унікальність, вже неможливо.

Із викладеного вище випливає, що визначити й оцінити рівень розвитку персоналу, його інноваційний потенціал і здатність до постійного самовдосконалення, розвитку творчих здібностей є трудомістким завданням для керівництва, але водночас його розв'язання – передумова для визначення причин, що можуть гальмувати розвиток персоналу, факторів та мотивів, що, навпаки, його стимулюють. Тому важливий аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ, у яких протікає процес розвитку персоналу, оскільки від умов, створених для професійно-кваліфікаційного зростання, залежить ефективність розвитку персоналу та окупність інвестованих у нього коштів і часу.

Отже, лише за допомогою аналізу впливу факторів усіх чинників можливо визначити наявні проблеми та передумови розвитку персоналу, сформулювати систему показників, за допомогою яких можна описати цей процес і надати достовірну інформацію для оцінки рівня розвитку працівників підприємства. Отже, підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливими лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, зі свого боку, потребує значних капіталовкладень. Інвестиції підприємства в

професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства й покращать фінансові результати діяльності, але й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їхню відповідальність, компетентність і відданість підприємству.

Формування механізму стратегічного управління персоналом на підприємствах як всебічно обґрунтованої сукупності взаємоузгоджених компонентів засноване на поступовому русі від концепції та принципів управління персоналом до кадрової політики, а від неї – до розробки стратегії управління персоналом. Побудова та реалізація гнучкого механізму стратегічного управління персоналом на підприємствах дозволить більш ефективно використовувати людський потенціал у рамках загальної стратегії розвитку.

Одне з важливих завдань управління системою розвитку персоналу – це забезпечити організацію працівниками, які мають необхідні здібності та компетенції, що значною мірою обумовлене моральною та психологічною готовністю особистості до професійної діяльності на відповідному робочому місці чи посаді, а також стійку мотивацію щодо реалізації стратегії діяльності компанії. Ефективна організація управління системою розвитку персоналу в умовах трансформаційної економіки – це інвестиція в один із стратегічно важливих ресурсів підприємства й необхідний фактор підвищення його конкурентоспроможності. Результативно функціонуюча система мотивації розвитку персоналу позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки виявленню і застосуванню професійного потенціалу працівників, покращенню якісного складу персоналу, скороченню загальних витрат на пошук висококваліфікованої робочої сили завдяки спланованій, послідовній та активній політиці на ринку праці. Мотивація професійного розвитку персоналу, як процес використання внутрішніх та зовнішніх стимулів, спонукає до формування спеціальних знань, розвитку необхідних навичок і вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності. Отже, для

отримання максимальної віддачі від функціонування системи розвитку персоналу та підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві необхідно сприяти тісному взаємозв'язку програм розвитку персоналу із системою мотивації, адже порушення комплексності вирішення цього завдання і використання лише одного компонента системи не дасть змоги стимулювати на належному рівні творчу активність персоналу задля досягнення цілей підприємства.

Природно, що великим організаціям дуже складно (часто просто неможливо) визначити продуктивність кожного окремого працівника в грошовому вираженні. Замість цього ї відслідковують середню продуктивність працівника по напрямках діяльності (по видах виробленої продукції і типу послуг, що робляться, по категоріях, по територіальних підрозділах і т.п.). Існує два найбільш розповсюджені показники, використовуваних для оцінки продуктивності – обсяг реалізації на одного співробітника й обсяг прибутку на одного співробітника. Перший показник, що є найбільш розповсюдженим, показує абсолютну продуктивність одного працівника, залишаючи осторонь питання про відносну (у порівнянні з витратами) продуктивності. Тому обсяг реалізації на одного співробітника повинний порівнюватися з іншим показником – витратами на одного працівника (іноді називаними витратами на робочу силу чи витратами по найманню). Важливо відзначити, що мова йде про повні витрати організації на робочу силу, що включають у себе не тільки заробітну плату, але і відрахування на соціальне страхування й в інші фонди, а також усі види матеріальних заохочень, безкоштовні обіди і т.д. Показник прибутку на одного співробітника більш універсальний у тім змісті, що він враховує в собі усі витрати організації, включаючи і витрати на робочу силу. Таким чином, застосування даної методики є досить перспективним для Логопедичної школи GOVORIKА.

Список використаних джерел

- 1 Мережко Н.В., Осієвська В.В., Мотузка Ю.М. Управління якістю: підруч. К.: Видавництво КНТЕУ, 2021. 328 с.
- 2 Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
- 3 Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко та ін.; за заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2022. 376 с.
- 4 Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 328-333.
- 5 Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підруч. Харів: ХНУПС, 2021. 208 с.
- 6 Cravens D.W., Nigel F.P. Strategic Marketing/ 10th Editional. NY: Mc Graw Hill Education, 2012. 672 p.
- 7 Porter M.E. On Competition. Brighton: Harvard Business School Press, 1998. 485 p.
- 8 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту: навч. посіб. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.
- 9 Уткіна Ю.М., Остапюк Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 167-173
- 10 Економіка підприємства: підруч. / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. і доповн. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
- 11 Вараскіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. №5(116). С. 24-28.
- 12 Бабаченко Л.В., Ковшун Х.О., Портна Ю.О. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми економіки та управління*.

2019. №3(19). С. 45-52.

13 Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245-248.

14 Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія. К.: Політехніка, 2023. 204 с.

15 Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 174-180.

16 Євтушенко Н.О. Дрокіна Н.І., Савченко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129-135.

17 Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч посіб. Х.: НТУ «ХПІ», 2023. 460 с.

18 Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту організації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 107-113.

19 Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу // Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид. 2020. №40. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1499> (дата звернення: 25.10.2023).

20 Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. NY: McGraw-Hill, 1996. 460 p.

21 Радченко О.П., Вигоняйло А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах // Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396> (дата звернення: 30.10.2023).

22 Тесленок І.М., Павлова К.О. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19 // Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид. 2021. №33. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/891> (дата звернення:

02.11.2023).

23 Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.М. Березіна та ін. // *Агросвіт*. 2021. №21-22. С. 35-45.

24 Зянько В.В., Кривицька В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності // *Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид.*. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 05.11.2023).

25 Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. К.: Професіонал, 2006. 452 с.

26 Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. №3. С. 139-148.

27 Вудвуд В., Стельмах Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному середовищі. *ЛОГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2018. №1. С. 34-66.

28 Mescon M.H. Albert M., Khedoori F. Management. NY: HarperCollins Publishers LLC, 1985. 460 p.

29 Сурженко Н.В., Агєєва І.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Зб. наук. пр. Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. №1(25). С. 232-235.

30 Антонюк В.Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні. *Регіональна економіка*. 2010. №3. С. 85-93.

31 Артеменко Л.П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №12. С. 259-264.

32 Thomson K.R., Mathys N.J. Cases in Management. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 352 p.

33 Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. 3rd Edition. London: The MIT Press, 1997. 470 p.

34 Maslow A. The need to know and the fear of knowing. *Journal of General Psychology*. 1993. No.68. P. 111-124.

35 Tidd J., Bessant J.R. Managing Innovation: Integration Technological, Market and Organizational Change. 6th Editional. Hoboken: Wiley, 2018. 608 p.

36 Станьковська І.М., Станковський Т.В. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39-2. С. 21-25.

37 Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №3. С. 15-18.

38 Wilkins A., Holtham C. Organizational Creativing: Building a Business Ba-Haus? *Creative Educational*. 2012. Vol.3. No.6A. P. 737-746.

39 Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / С.М. Мошак та ін. Мукачево: Карпатська вежа, 2023. 240 с.

40 Utkina Yu. Improvement of a Mechanism of Providing Economic Security of Enterprises in the System of Global Competitiveness / Yu. Utkina et al. // *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7(4.3). P. 393-397.

41 Желуденко К.В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип.14. Ч.1. С. 89-93.

42 Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип.13(2). С. 114-117.

43 Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. Конкурентоспроможність визначальний показник ефективності діяльності підприємства // *Економіка та суспільство: електрон. наук. фахове вид.* 2021. №3. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/34918> (дата звернення: 07.11.2023).

44 Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics*. 2018. Вип.4(2). С. 97-114.

45 Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершнюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

46 Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип.10(2). С. 117-120.

47 Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип.21. С. 251-254.

48 Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

49 Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №9. С. 156-65.

50 Кахович О.О., Мащенко С.О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. №141. С. 76-88.

51 Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. №4(182). С. 48-54.

52 Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2013. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 15.10.2023).

53 Жураківський П.І., Діденко О.Є. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства // Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2023. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 17.10.2023).

54 Підприємництво: Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручн. / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 241 с.

55 Носирєв О.О., Осипова С.К., Токар І.І. Фінансово-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності як інструмент стратегічного управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №25. С. 108-119.

56 Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань та ін. К.: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.

57 Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник ТНЕУ*. 2014. №2. С. 12-19.

58 Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2022. №17. С. 54-62.

59 Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2021. №2. С. 68-74.

60 Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинська В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2023. №13. С. 424-430.

61 Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства // *Економіка. Управління. Інновації: електрон. наук. фахове вид.* 2014. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36 (дата звернення: 12.10.2023).

62 Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: електрон. наук. фахове вид.* 2023. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/25-1-2023/35.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).

63 Пертовська І.П., Носов А.О. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах

системної кризи економіки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2021. №16. С. 86-92.

64 Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №20. С. 514-517.

65 Підприємництво: Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 235 с.

66 Уткіна Ю.М., Сюсько К.Ю. Інноваційно-інвестиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних конкурентних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №52. С. 149-157.

67 Економічна діагностика: підруч. / В.Л. Дикань та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

68 Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основі напрямки її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2021. №1. Т.48. С. 82-92.

69 Шахно А.Ю., О.О. Єпик. Шляхи зростання продуктивності праці як ключового аспекту підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2384/1> (дата звернення: 02.11.2023).

70 Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 340 с.

71 Морозовська Г. Собівартість послуг: особливості формування // Інтерактивна бухгалтерія: електрон. наук. фахове вид. 2020. №89. URL: <http://inter.buh.com.ua/ua/document/ib/10166/138487> (дата звернення: 23.11.2023).

72 Стасюк Л.С. Особливості аналізу фінансових результатів підприємств сфери надання послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2. Т.3. С. 203-206.

73 Тупчий А.Ф. Аналіз залежності доходу та прибутку підприємств готельно-ресторанного бізнесу // Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка: електрон. наук. фахове вид. 2018. Вип.5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_20. (дата звернення: 20.11.2023).

74 Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №2. Т.2. С. 254-259.

75 Степаненко О.І., Павловська Х.Ю. Аналіз рентабельності підприємства та шляхів її підвищення в умовах економічної нестабільності // Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/37946> (дата звернення: 11.11.2023).

76 Innovative Entrepreneurship Model in the Management System of Enterprise Competitiveness / S. Drobyazko A. et al. // Journal of Entrepreneurship Educational. 2019. No.22(4). URL: <https://www.abacademies.org/articles/innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-of-enterprise-competitiveness-8501.html> (дата звернення: 09.10.2023).

77 Clauss T. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development and proof of performance. *Journal of Management*. 2023. No.47(3). P. 385-403.

78 Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come and where should we go? *Journal of Management*. 2023. No.43(1). P. 200-227.

79 Lindel M., Williander M. Circular business model innovation: inherent uncertainties. *Business strategy and the environment*. 2023. No.26(2). P. 182-196.

80 Value uncalitured liersliective for sustainable business model innovation / M. Yang et al. // Journal of Cleaner liroduction. 2023. No.140. P. 1794-1804.

81 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В.Л. Дикань, В.В. Компанієць, І.В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

82 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: метод. посіб. з додержання вимог нормоконтролю у студент. навч. звітності / Козар Л.М. та ін.; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

83 Уткіна Ю.М., Бічук Д.А. Підходи до управління персоналом підприємств в сфері надання послуг. *Креативний простір*. 2023. №17. С. 147-157.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Напрямки удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»

автора: Бічук Данило Анатолійович
(ПІБ автора повністю)

містить 16,50 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

28.12.2023 р.