

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

«Організаційно-економічні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах»

«Organizational and economic approaches to enterprise personnel management in modern conditions»

Виконав: здобувач заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Аркушенко Інна Олександрівна

Керівник к.т.н., доцент Крамський С.О. 

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Рецензент д. е. н., доцент Казарян Г.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри

№ ____ від ____ . ____ . 20__ р.

Завідувачка кафедри

(підпис) проф. Олена ПАВЛЕНКО

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № __ від ____ . ____ . 20__ р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК

(підпис) проф. Олена ПАВЛЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Складові системи стратегічного управління персоналом підприємства.....	8
1.2. Вплив кадрової політики на управління персоналом підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СП «СОКИ–УКРАЇНИ» ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1. Оцінювання зовнішніх умов функціонування на управління персоналом в СП «СОКИ – УКРАЇНИ».....	26
2.2. Аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на систему управління персоналом СП «СОКИ – УКРАЇНИ».....	35
2.3. Аналіз управління персоналом підприємства за економічними показниками діяльності.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	56
3.1. Впровадження системного підходу в управління персоналом.....	56
3.2. Застосування комплексної системи стратегічного управління персоналом підприємства.....	65
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

Анотація. У даній магістерській роботі пропонується вдосконалити структуру служби Управління персоналом підприємства з метою реалізації розробленої стратегії. У той же час організаційна та структурна частини управління персоналом повинні включати відділи маркетингу, планування та економіки, відділи праці та заробітної плати, відділи навчання та підвищення кваліфікації, підпорядковані відділам персоналу та управління. Ефективність трудової адаптації працівника повинна оцінюватися за такими показниками: рівень якості роботи за професійною орієнтацією потенційного працівника; Об'єктивність ділової оцінки співробітників; доопрацювання організаційних механізмів управління процесом трудової адаптації; престиж і привабливість професії на даному підприємстві, привабливість специфічних знань; особливості організації праці, що реалізують мотивовані настрої співробітників; наявність розвиненої інноваційної системи; гнучкість співробітника система навчання. Рекомендується оцінювати якісний рівень співробітників за такими показниками: ставлення до роботи, рівень знань і виконувати своєчасні рішення, розробляти і впроваджувати інновації, морально-етичні характеристики СП «СОКИ-України» рекомендує оцінювати співробітників за результатами їх роботи за рік, виходячи з якісних критеріїв і показників, що визначаються компанією на власний розсуд: продуктивність праці, затримки, створення конфліктних ситуацій (вміння працювати в команді), ініціативність (пропозиції щодо поліпшення роботи). Ця оцінка корисна як для керівництва, так і для працівників компанії, оскільки дозволяє їм оцінити ефективність роботи працівників, визначити шляхи вдосконалення, обґрунтувати справедливість винагороди окремих працівників та визначити сфери самовдосконалення.

Ключові слова: організаційний підхід, управління персоналом, служба персоналу підприємства, стратегія розвитку, ефективність роботи.

Abstract. In this master's thesis, it is proposed to improve the structure of the personnel management service of the enterprise in order to implement the developed strategy. At the same time, the organizational and structural parts of Personnel Management should include marketing, planning and economic departments, labor and salary departments, training and professional development departments subordinate to personnel and management departments. The effectiveness of the employee's labor adaptation should be evaluated according to the following indicators: the level of work quality according to the professional orientation of the potential employee; Objectivity of business assessment of employees; finalization of organizational mechanisms for managing the process of labor adaptation; the prestige and attractiveness of the profession at this enterprise, the attractiveness of specific knowledge; peculiarities of work organization, which realize the motivated mood of employees; the presence of a developed innovation system; employee flexibility training system. It is recommended to evaluate the quality level of employees according to the following indicators JV "JUICE-Ukraine" recommends evaluating employees according to the results of their work for the year, based on qualitative criteria and indicators determined by the company at its own discretion: labor productivity, delays, creating conflict situations (ability to work in a team), initiative (suggestions for improvement work). This evaluation is useful for both the management and the employees of the company, as it allows them to evaluate the efficiency of the employees, identify ways of improvement, justify the fairness of the remuneration of individual employees and identify areas for self-improvement.

Keywords: organizational approach, personnel management, enterprise personnel service, development strategy, work efficiency.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови ведення бізнесу, що характеризуються невизначеністю, динамізмом, небезпеками, особливо військового впливу, посиленням конкуренції, викликають зміщення акценту на персонал підприємства, який є основою забезпечення розвитку конкурентоспроможності. Оскільки людські ресурси є стратегічним ресурсом підприємства, це є організаційно-економічним підходом до розробки корпоративної стратегії і вимагає пошуку нових механізмів управління, що забезпечують ефективність його роботи в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства стає особливо актуальним, і розробляється система управління персоналом, що забезпечує конкурентоспроможність і життєздатність конкретного підприємства.

Багато вчених та фахівців практиків присвятили свої дослідження різноманітним аспектам та проблемам управління персоналом. Це відображено у наукових розробках Балабанової Л.В., Василенко В.О., Гончарук Н. Т., Дорова О.Ф., Журавльова П.В., Кібанова А.Я., Колот А.М., Крушельний О.В., Мельничук Д.Г., Михайлової Л.І., Мурашко М.І., Недашківського М.М., Немцова В.Д., Стельмашенко О.В., Хміля Ф.І., Храмова В.О., Шахно А.Ю., Шегди А.В. та інших вчених. Однак, проблеми використання стратегічного підходу до організації і управління персоналом сучасними вченими вивчено недостатньо. Організаційно-економічні підходи з розвитку стратегій не враховують специфіку українського менталітету, та у минулому ці задачі розглядалися як другорядні, то сьогодні в їх рішенні зацікавлено кожне сучасне підприємство.

Саме тому існує об'єктивна необхідність продемонструвати основи стратегічного управління персоналом підприємства на основі комплексного та системного підходу, що визначає актуальність теми магістерської дисертації "Організаційно-економічний підхід до стратегії розвитку

підприємства в сучасних умовах", визначило напрям, зміст та наукові завдання його цілей.

Мета дослідження. Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних положень і методичного забезпечення системи управління персоналом підприємства з метою підвищення результативності його діяльності в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі були сформульовані і вирішені наступні наукові **завдання:**

1. Визначити особливості управління персоналом в системі менеджменту сучасного підприємства на прикладі СП «СОКИ – України».

2. Дослідити складові системи стратегічного управління персоналом підприємства.

3. Розглянути вплив кадрової політики на управління персоналом підприємства.

4. Оцінити зовнішні умови функціонування на управління персоналом на прикладі СП «СОКИ – України».

5. Проаналізувати вплив факторів внутрішнього середовища на систему управління персоналом конкретного підприємства.

6. Провести аналіз управління персоналом підприємства за економічними показниками діяльності.

7. Запропонувати за результатами проведеного дослідження шляхи вдосконалення управління персоналом підприємства на основі впровадження системного підходу,

Об'єктом магістерського дослідження є процес управління персоналом підприємства в сучасних економічних умовах.

Предметом магістерського дослідження є теоретико-методологічні та прикладні питання щодо організації системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Загальнонаукові методи: аналогії, системні підходи (вивчення системи стратегічного управління персоналом

підприємства), формалізація (оцінка якості стратегічного планування діяльності з Управління персоналом); економіко-статистичний аналіз: таблична форма (представлення результатів розрахунків), порівняння (оцінка якості Управління персоналом підприємства). підприємства); маркетингові методи для забезпечення способів Управління персоналом підприємства на основі маркетингу); методи оцінки фахівців (вивчення доцільності організаційної структури підприємства (наприклад, для оцінки інформаційно-комунікаційного забезпечення Управління персоналом підприємства).). Сучасні в процесі проведення досліджень були використані комп'ютерні технології.

Інформаційною базою дослідження є закони та нормативні акти України; наукові розробки сучасних вчених з проблем управління персоналом, менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, ринкової економіки; наукові інформаційні видання, інтернет - ресурси; статистична та бухгалтерська звітність аналізованого спільного підприємства СП «СОКИ – України».

Теоретична значимість магістерської роботи визначається подальшим вивченням концептуального і таксономічного апарату, в якому організаційно-економічний підхід до розробки стратегії управління персоналом підприємства визначається як процес розробки і впровадження системи організаційних, соціально-економічних і культурних заходів для ефективного використання трудового потенціалу кожного працівника підприємства. "Ентерпрайз". Стратегічне управління персоналом визначається як багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і, на цій основі, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Практичне значення магістерської роботи Основні теоретичні положення і висновки, отримані в ході дослідження з організаційно-економічного підходу до розробки стратегії, дозволять підприємству більш ефективно використовувати персонал для активізації господарської

діяльності. Компанія пропонує використання інтегрованої стратегічної системи управління персоналом, що складається з систем інформаційно-комунікаційного забезпечення, що охоплюють підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення; систем для реалізації стратегічних процесів Управління персоналом, включаючи підсистеми стратегічного планування, стратегічної організації та стратегічного управління діяльністю з Управління персоналом. Система стратегічного управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності. Корпоративна культура, розвиток людських ресурсів і мотивація персоналу, її ефективне функціонування забезпечує конкурентоспроможність управління людськими ресурсами в довгостроковій перспективі.

Структура та обсяг дослідження. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який складається із 72 найменувань. Загальний обсяг дослідження – 86 друкованих сторінок, який містить 18 таблиць та 17 рисунків, причому обсяг основної частини роботи складає 81 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Складові системи стратегічного управління персоналом підприємства

Невизначеність ситуації, в якій працює компанія, зростаючий динамізм маркетингового середовища і непередбачуваність дій конкурентів вимагають використання стратегічних підходів до управління організаційними та економічними підходами до стратегій розвитку Управління персоналом на підприємстві в сучасних реаліях. У той же час ключем до забезпечення міцних позицій компанії на ринку є ефективність управління людськими ресурсами як основним стратегічним ресурсом компанії. У зв'язку з цим система управління персоналом є невід'ємною частиною забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На малюнку 1.1. У цьому документі Показані мета і призначення управління людськими ресурсами.



Рис. 1.1. Цільові об'єкти управління персоналом

Для ефективного функціонування підприємства, очевидно, що основною метою системи управління персоналом є формування поступки і дій серед співробітників, що дозволяє досягти високих економічних результатів і сприяти коригуванню прибутку в процесі праці, а також сприяти формуванню відносини працівників, що працюють зі стратегічного розвитку. Про компанію підприємства. На рис. 1.2 показано взаємозв'язок між кадровою стратегією і Політикою, загальною стратегією розвитку організації та кадровою діяльністю.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегії та політики менеджменту персоналу із загальною стратегією розвитку організації та кадровою роботою

Узагальнення існуючої концептуальної основи вимагало вдосконалення концепції стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства-це багатовекторний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Балабанова Л.В., Сардак А.В. "Кадрова політика підприємства ґрунтується на принципах, що визначають основні напрямки кадрової роботи, її форми і методи" [1, с. 127], Крушельницька А. В., Мельничук Д. Г. Кадрова політика, "формування людських ресурсів" [34, С. 38].

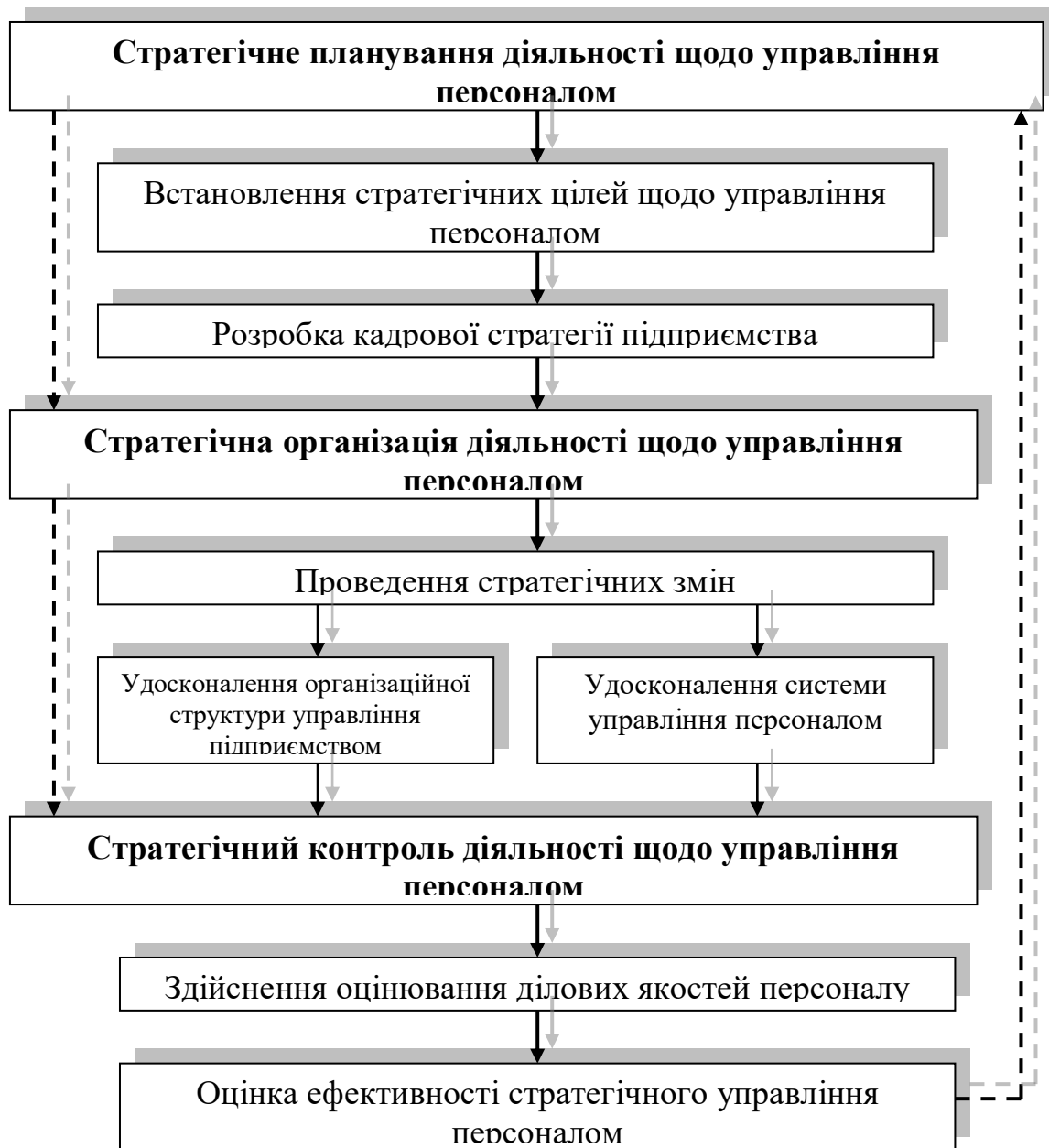


Рис.1.3. Модель процесу стратегічного управління персоналом підприємства

Процес стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві (див. рисунок 1.3) складається з трьох основних етапів:

- Стратегічне планування діяльності з Управління персоналом;
- Стратегічна організація діяльності з Управління персоналом;

- Стратегічне управління діяльністю з Управління персоналом;
- Розглянемо кожен з цих етапів окремо.

Стратегічне планування нашої діяльності з Управління персоналом є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом. Це пояснюється тим, що саме на даному етапі визначаються стратегічні цілі управління людськими ресурсами (довгострокові цілі в області управління людськими ресурсами) і вибирається стратегія управління людськими ресурсами компанії (модель, що забезпечує досягнення стратегічних цілей управління людськими ресурсами).

Таблиця 1.

Система стратегічних цілей щодо управління персоналом в залежності від конкурентної позиції підприємства

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

Оскільки людські ресурси є основним джерелом конкурентоспроможності підприємства, цілі управління людськими ресурсами відповідають не лише місії компанії та загальним та функціональним стратегічним цілям, а й конкурентоспроможності компанії. Таблиця 1 стратегічні цілі управління людськими ресурсами можна розглядати як конкурентоспроможність компанії. При розробці цілей

управління персоналом слід звернути увагу на те, що якщо конкурентоспроможність підприємства дуже слабка, то причину необхідно шукати в системі управління персоналом. Після визначення стратегічних цілей управління персоналом компанія повинна приступити, зокрема, до розробки кадрової стратегії.

Вибір стратегії управління персоналом безпосередньо визначається корпоративною стратегією компанії, тобто напрямком розвитку (зростання, обмежене зростання, скорочення) і бізнес-стратегією компанії (перш за все, конкурентною стратегією). Можливі стратегії управління персоналом відповідно до корпоративної та конкурентної стратегії компанії представлені в таблиці 1.2. 2-м етапом процесу стратегічного управління персоналом компанії є стратегічна організація кадрової діяльності, ключовим моментом якої є впровадження стратегічних змін в систему управління персоналом. Стратегічні зміни включають в себе, перш за все, впровадження певних інновацій, але не обов'язково належне визнання співробітниками змін, що відбуваються в компанії.

Таблиця 1.2

Відповідність кадрової стратегії підприємства його корпоративній і конкурентній стратегії

Рівні стратегій підприємства	Види стратегій підприємства	Стратегічні цілі управління персоналом	Кадрові стратегії
Корпоративні стратегії	Стратегія зростання	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	Залучення персоналу високої кваліфікації. Удосконалення системи мотивації персоналу. Удосконалення системи розвитку персоналу. Підтримка морально-психологічного клімату в колективі.
	Стратегія обмеженого зростання	Підтримка конкурентоспроможності персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу. Переміщення персоналу. Удосконалення системи розвитку персоналу.
Корпоративні стратегії	Стратегія скорочення	Зменшення витрат на персонал	Організація масових звільнень персоналу.

			Визначення вимог до персоналу. Ділове оцінювання персоналу.
Конкурентні стратегії	Лідерство у витратах	Зменшення витрат на персонал	Залучення персоналу широкого профілю. Підтримка морально-психологічного клімату.
	Продуктове лідерство (стратегія диференціації)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	Залучення спеціалізованого персоналу високої кваліфікації. Підвищення кваліфікації персоналу стосовно конкретних товарів. Удосконалення системи розвитку персоналу.
	Лідерство в ніші (стратегія фокусування)	Підвищення конкурентоспроможності персоналу в сфері діяльності підприємства	Залучення висококваліфікованого персоналу вузької спеціалізації. Удосконалення системи розвитку персоналу. Удосконалення системи мотивації персоналу.

Третім етапом процесу стратегічного управління персоналом є стратегічне управління діяльністю з Управління персоналом, яка носить безперервний і регулярний характер і повинна здійснюватися на всіх етапах стратегічного управління персоналом.

Стратегічний менеджмент діяльності з управління людськими ресурсами включає в себе, перш за все, оцінку ділової якості людських ресурсів, як показано на рисунках 1.4. та 1. 5. Представлені основні види дій персоналу в процесі впровадження інновацій.

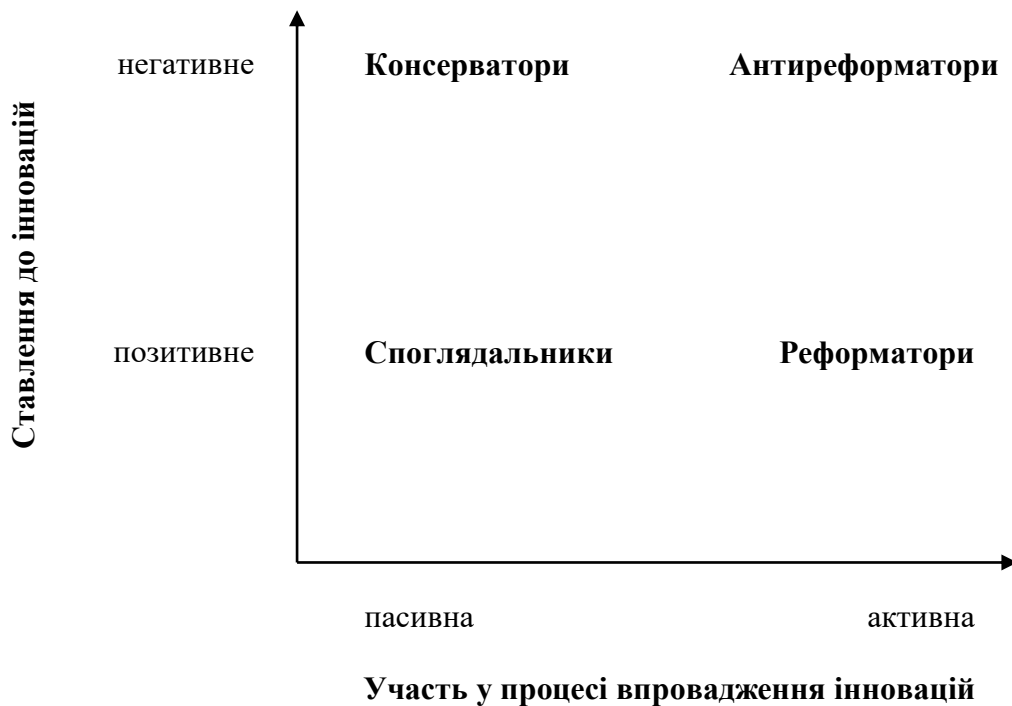


Рис.1.4. Типи поведінки персоналу у процесі впровадження інновацій на основі [60].

У цьому розділі ми детально зупинимося на мотивації та розвитку людських ресурсів. Система мотивації включає в себе мотиваційні регулятори, які можуть діяти позитивно і негативно, а також основні мотиваційні фактори, які діють спільно з мотиваційними регуляторами.

Деякі з мотиваційних регуляторів включають:

- Винагорода (матеріальна: заробітна плата, премія, путівка у відпустку; нематеріальна: подяка, гнучкий графік роботи, відпустка).
- Безпека-почуття приналежності до компанії, впевненість у завтрашньому дні, медичне обслуговування;

Захист цих аспектів мотивації дозволить задовольнити деякі фізіологічні, Соціальні та освітні потреби співробітників, що призведе до якісного виконання ними своїх обов'язків. Але якщо не враховувати ці аспекти, співробітники втрачають мотивацію, що призводить до зниження продуктивності праці підприємства і збільшення плинності кадрів.

Після системи "інтерес і виклик" з'являються основні мотиваційні фактори - мотиваційні регулятори, що включають інтерес, можливість самореалізації.

На додаток до ефективної системи мотивації, для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління людськими ресурсами необхідна система розвитку людських ресурсів. Організаційно-економічний підхід до стратегій розвитку управління людськими ресурсами на підприємствах у сучасних реаліях передбачає, що розвиток людських ресурсів має здійснюватися за 3 напрямками: професійний, соціальний та особистісний розвиток (рис. 1.5).

Професійний розвиток здійснюється в ході безпосереднього навчання (навчання в університеті, тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції) в процесі набуття навичок і умінь (навички спілкування, використання засобів комунікації, виконання різних завдань, обслуговування клієнтів).

Соціальний розвиток відбувається в результаті ефективного професійного розвитку і проявляється, перш за все, в кар'єрному зростанні. Кар'єрні шляхи співробітників включають традиційні, мережеві, додаткові навички, дуальні, кар'єрне зростання і пониження в посаді [63, С.312]. Будь-яка з цих кар'єрних траєкторій може стати основою для соціального розвитку працівників.

Особистісний розвиток здійснюється через формування загальнолюдських цінностей, запобігання та вирішення конфліктів, набуття навичок командної роботи, фізичний, психологічний, духовний, культурний, етичний та естетичний розвиток.

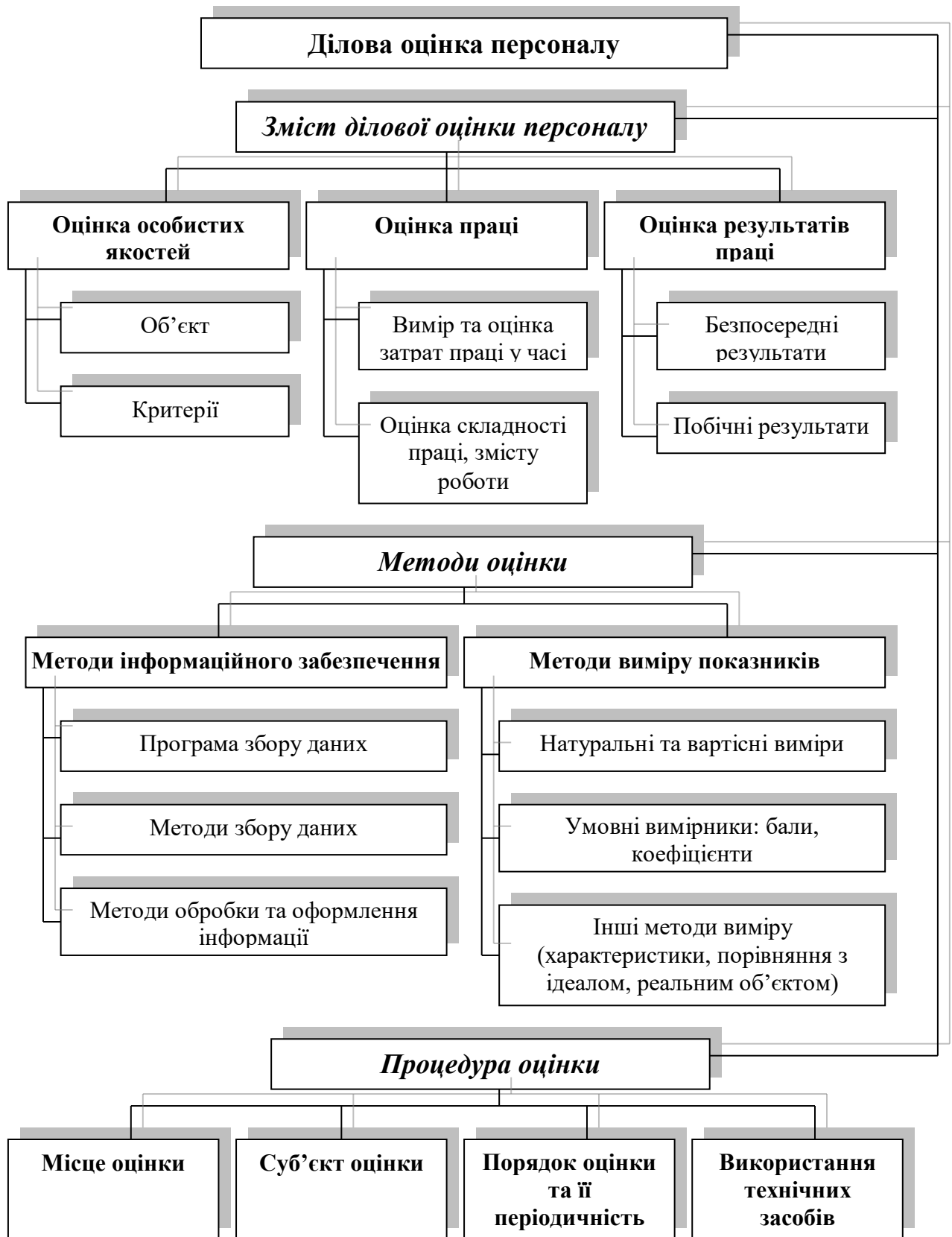


Рис. 1.5. Складові оцінки персоналу підприємства [30, с.300].

На ефективність стратегічного управління персоналом в компанії впливають багато факторів (зовнішні і внутрішні) (див.таблицю 1.3).

Система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства представлена на рис.1.6.

Аналіз структури підприємства з виробництва соків, нектарів, джемів, повидла та іншої продукції. Це показує, що основний виробничий підрозділ, що складається з цехів з виробництва соків і концентратів фруктових соків, збірки напівфабрикатів і заготівельних цехів, є лише невеликою частиною підрозділу підприємства. Це має значний вплив на процес управління людськими ресурсами, і при розгляді впливу на конкурентоспроможність слід приділяти більше уваги ролі допоміжного персоналу.



Рис.1.6. Система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства

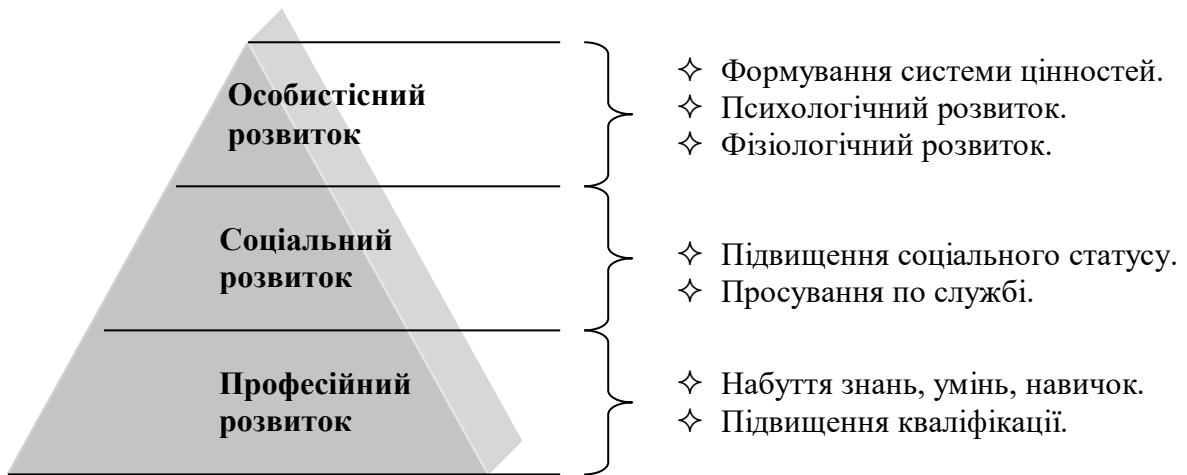


Рис.1.7. Напрямки розвитку персоналу у підприємстві

Таблиця 1.3

Фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління персоналом підприємства

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

Щоб знизити рівень ризику при впровадженні стратегічного підходу до управління людськими ресурсами на підприємстві, необхідно систематично вивчати стратегічну систему управління людськими ресурсами, а також розробляти і впроваджувати відповідні коригувальні заходи для підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Вплив кадрової політики на управління персоналом підприємства

Кадрова політика заснована на сприйнятті того, що це сукупність знань, поглядів, принципів, методів і практичних інструментів організації або підприємства, спрямованих на визначення цілей, завдань, форм і методів роботи персоналу у всіх сферах людської діяльності. Кадрова політика не формується довільно, оскільки вона відображає основні аспекти суспільних відносин і об'єктивно детермінована.

Формування кадрової політики-досить складний і суперечливий процес. Вона може бути більш ефективною при послідовному впровадженні науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційних та адміністративних заходів та дотриманні певних вимог.

1. Термін "Кадрова політика" - один з найстаріших і найбільш неоднозначних в російській словнику менеджменту. Кадрова політика охоплює все-від організаційної культури компанії до системи управління людськими ресурсами та оплати праці.

Беручи до уваги визначення найважливіших пріоритетів поточного етапу національного розвитку - необхідність модернізації економіки та технологічного оновлення виробництва - Кадрова політика сучасних підприємств набуває особливого значення, в цьому контексті Кадрова політика повинна забезпечувати досягнення конкурентоспроможності людських ресурсів і підтримувати стабільну соціально-економічну ситуацію.- економічний розвиток підприємств.

Аналіз наукової літератури показує, що, незважаючи на зростаючий інтерес вчених до кадрових питань, теоретичні, методологічні та нормативні аспекти кадрової політики вивчені недостатньо. Огляд деяких джерел [1, 5, 11, 29, 33, 41] показує, що єдиної думки щодо визначення поняття і суті кадрової політики немає. З іншого боку, різні підходи до її розробки

створюють можливості для її корекції, обґрунтування, розвитку та вдосконалення.

Тому, на думку Л.В. Балабанової, "Кадрова політика визначає концепцію і сутність управління персоналом". На думку Л. В. Балабанової, "Кадрова політика підприємства - це система принципів, ідей і вимог, які визначають основний напрямок, форми і методи роботи з персоналом. Кадрова політика визначає загальний напрямок і основи кадрової роботи, загальні і специфічні вимоги до кадрової роботи, керівництва компанії, вищого керівництва і кадрових служб"[1, с. 126], згідно

Відповідь: за словами Ю.Шафно, кадрову політику можна трактувати як в широкому, так і у вузькому сенсі. Отже, в широкому сенсі Кадрова політика-це система правил і приписів (сформульованих усвідомлено і в певній формі), спрямованих на приведення персоналу у відповідність зі стратегією організації. Це означає Всі дії з Управління персоналом, такі як набір персоналу, штатний персонал, оцінка, навчання та просування по службі. - Сплановані і узгоджуються із загальним розумінням цілей і завдань організації; широке розуміння кадрової політики часто вимагає уваги до деталей здійснення повноважень і стилю керівництва. Усі дії з Управління персоналом, такі як вербування, штат, оцінка, навчання та просування по службі, можуть бути сплановані заздалегідь та узгоджені зі стратегічними та поточними цілями організації. У вузькому сенсі Кадрова політика-це набір певних правил, регламентацій і обмежень, які регулюють відносини між людиною і організацією. У цьому сенсі "Кадрова політика" полягає в прийомі на роботу тільки рекомендованого персоналу, який вже працює в компанії [67, С.237].

Проаналізувавши відоме визначення терміна "Кадрова політика", необхідно узагальнити існуючу трактування. Кадрова політика компанії-це система організаційних механізмів, що визначають загальний напрямок, принципи, методи, форми кадрової роботи, а також цілі і завдання створення, підтримки і розвитку персоналу. Метою кадрової політики є Управління

персоналом підприємства, а основним суб'єктом кадрової політики є система управління персоналом підприємства, яка складається з керівників усіх рівнів і відділів кадрів. На рис. 1.8 показані складові кадрової політики компанії.

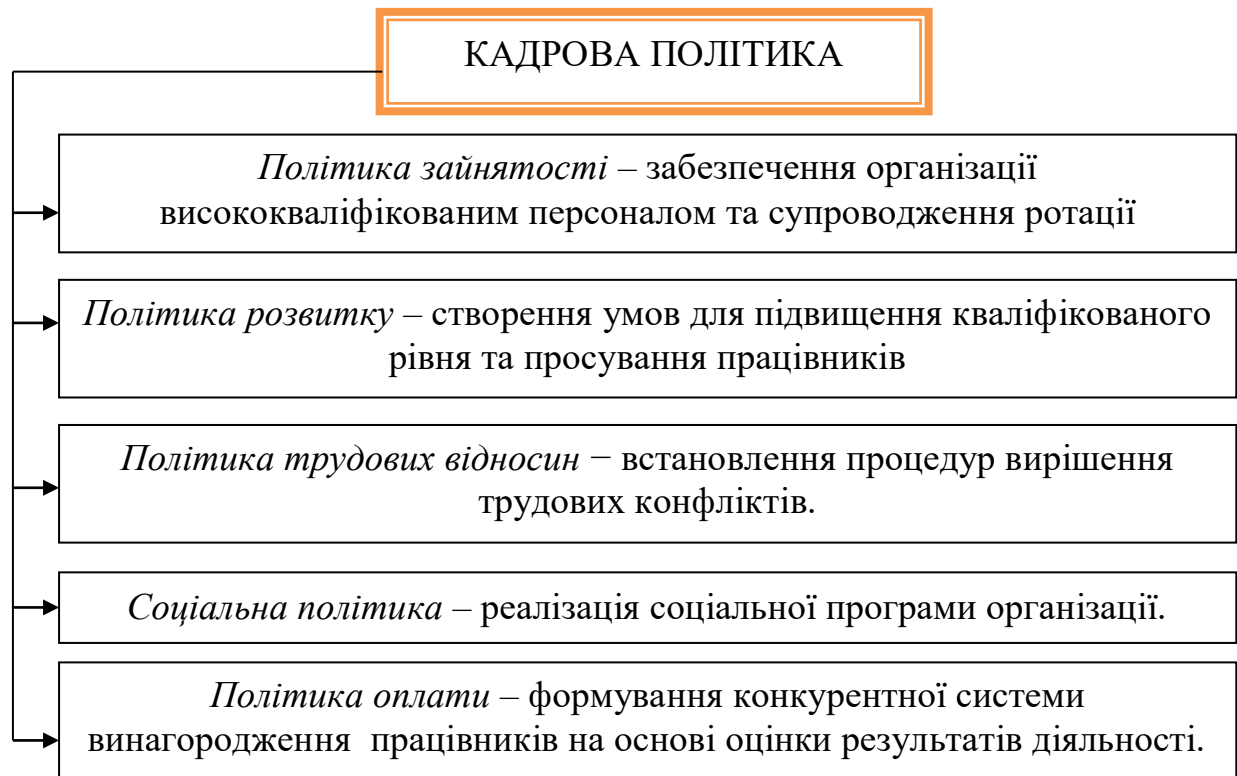


Рис. 1.8. Складові кадрової політики підприємства

На рис. 1.8 показано місце і роль кадрової політики в загальній корпоративній політиці. Сучасна Кадрова політика є наступницею місії і стратегічних цілей підприємства, орієнтуючись на конкретні досягнення і перспективи його розвитку.

Кадрова політика повинна забезпечувати конкурентоспроможність людських ресурсів і підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток підприємств. Кадрова політика підприємства-це загальний напрямок кадрової діяльності, система принципів, методів, форм і організаційних механізмів визначення цілей і завдань по створенню, підтримці і розвитку потенціалу людських ресурсів.

Кадрова політика сучасного підприємства залежить від внутрішніх факторів (стиль управління, організаційна культура, цілі і місія) і

зовнішнього середовища (розвиток економіки і ринку праці країни, зміни в законах і нормативних актах, діяльність в кризових ситуаціях).



Рис. 1.9. Місце і роль кадрової політики в загальній політиці підприємства

Кодифікувавши погляди вчених на цілі кадрової політики, були сформульовані цілі кадрової політики організації [1, с.127-129].

На рис. 1.10 Показані цілі роботи з людськими ресурсами, які враховуються при формуванні кадрової політики підприємства.

Але для цього необхідно сформувати єдину кадрову політику підприємства, включаючи соціальну та мотиваційну політику. Виходячи з соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури людських ресурсів та вивчення ротації всередині підприємства, визначити майбутні та поточні потреби в людських ресурсах та джерела їх задоволення. Управління, Підтримка, супровід, інтеграція та адаптація молодих співробітників управління, Підтримка, інтеграція та адаптація молодих співробітників на підприємстві. Для молодих співробітників компанії. Розробляти заходи щодо поліпшення умов праці та підвищення ефективності, враховувати перспективи розвитку професійних навичок співробітників, розробляти рекомендації щодо умов оптимального використання особистих трудових здібностей співробітників, забезпечувати постійний психологічний моніторинг співробітників. Напрямок нашої кадрової політики полягає в наступному:

Процедури кадрового аналізу, що відображають реальну ситуацію, в якій працюють керівники всіх рівнів протягом певного періоду часу. Інформація, що надається цією системою, дозволяє регулярно оцінювати тенденції в складі персоналу, розробляти науково обґрунтовані і всебічні прогнози і плани в області Управління персоналом і відповідно формувати кадрову політику.

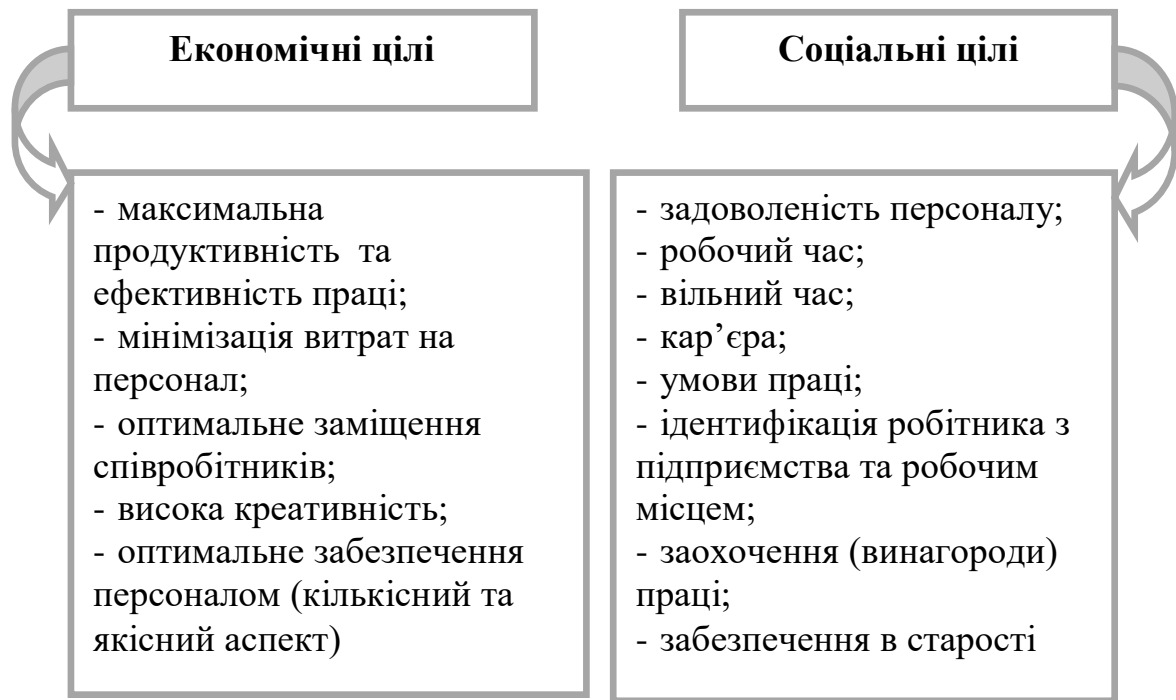


Рис. 1.10. Основні цілі роботи з персоналом, які враховуються при формуванні кадрової політики підприємства

Виходячи з необхідності узгодження цілей окремих осіб і організацій, можна сформулювати основні принципи кадрової політики. Тобто однаково важливо досягати як індивідуальних, так і організаційних цілей. Це означає, що в разі виникнення конфлікту ми повинні шукати справедливі компроміси і не ставити на чільне місце цілі організації. Щоб правильно зрозуміти суть кадрової політики, необхідно повною мірою враховувати ці ситуації.

Суть кадрової політики полягає в розробці стратегії управління талантами на основі стратегії розвитку компанії. Варто відзначити, що стратегію управління людськими ресурсами можна розуміти як сукупність планів, рішень, форм і методів дій, що дозволяють максимально об'єктивно і кваліфіковано оцінювати людські ресурси і розробляти систему, ефективно впливає на людські ресурси для реалізації стратегії розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СП «СОКИ – УКРАЇНИ» ТА ЙОГО ВПЛИВУ
НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінювання зовнішніх умов функціонування на управління персоналом в СП «СОКИ – УКРАЇНИ»

Дослідження проводиться спільним підприємством СП «СОКИ – Україна», (фрукти і овочі – лідер українського ринку з виробництва і продажу фруктових і овочевих соків і пюре для дитячого харчування), яка є лідером українського ринку з виробництва і продажу фруктів а також овочеві соки і пюре для дитячого харчування. Зареєстрована на ТОВ" Україна", офіційно відома як СП «СОКИ-України», компанія була заснована в 1994 році, за більш ніж 25 років стала стабільним лідером на вітчизняному ринку виробництва соків. Основними виробничими майданчиками є Одеський завод дитячого харчування, який був заснований в 1949 році, відповідно, і головний офіс спільного підприємства «СОКИ-України» також знаходиться в Одесі. У 2010 році соки компанії отримали власну назву "Наш Сік". Сьогодні «СОКИ-України» входить до трійки кращих роботодавців півдня України.

Процес виробництва соку можна представити у вигляді технологічного ланцюжка (рис. 2.1). Виробництво соків характеризується дуже високим рівнем автоматизації важливих операцій (від миття до розливу по пляшках), включаючи невелику кількість виробничого персоналу (8-10 осіб на зміну), але рівень автоматизації операцій із закупівлі та сортування сировини дуже низький (до 3000 на рік) великі сезонні підприємства). Виробничий цикл ділиться на 2 частини: сезонну, в якій виробляються напівфабрикати (концентрати), і регулярну, продукцію щодо натуральних соків.

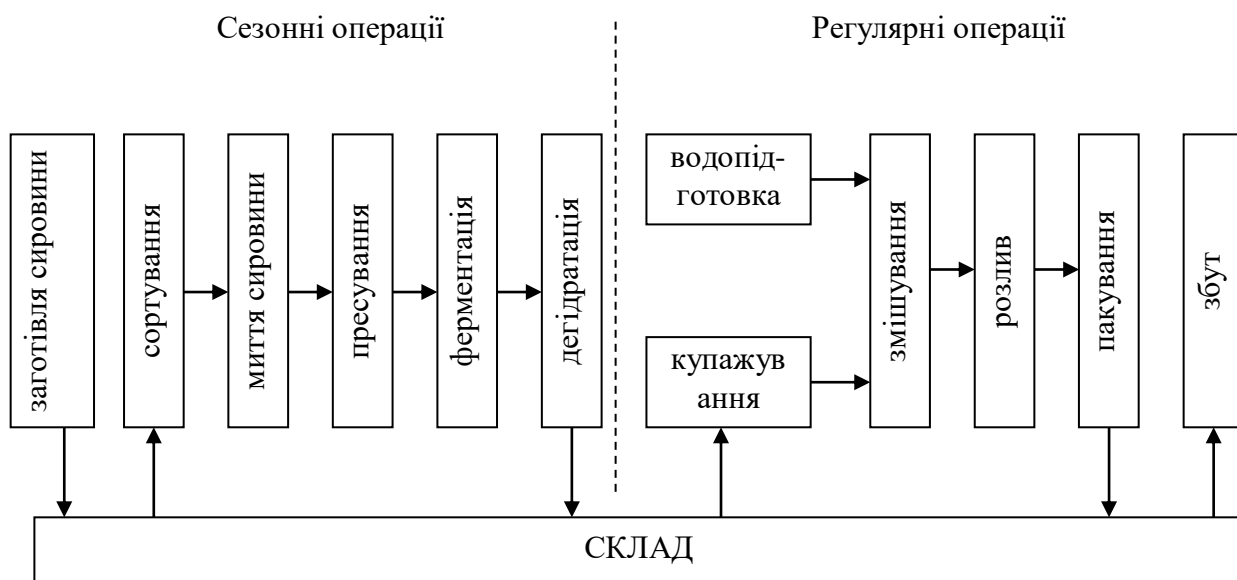


Рис. 2.1. Схема процесу виробництва соків

Аналізуючи структуру підприємств з виробництва соків, показано, що основне виробництво, яке складається з цехів з виробництва соків і концентратів, складу напівфабрикатів і заготівельних цехів, є лише невеликою частиною підрозділу компанії. Це має значний вплив на процес управління людськими ресурсами, і при розгляді впливу на конкурентоспроможність слід приділяти більше уваги ролі допоміжного персоналу.

Загальна організаційна структура спільного підприємства «СОКИ-України» з виробництва соків представлена на рисунку 2.2.

Показники діяльності компанії наведені в таблиці 2.1. Продукція обраного підприємства користується стабільним попитом на ринку, тому ефективне управління персоналом дуже важливо.

Сокова промисловість є великим виробником фруктів і овочів в Україні. За останні 6 років на частку соків припадає близько половини плодоовочевої продукції, виробленої в Україні, і ця частка швидко зростала в міру збільшення виробництва [23, С.125].

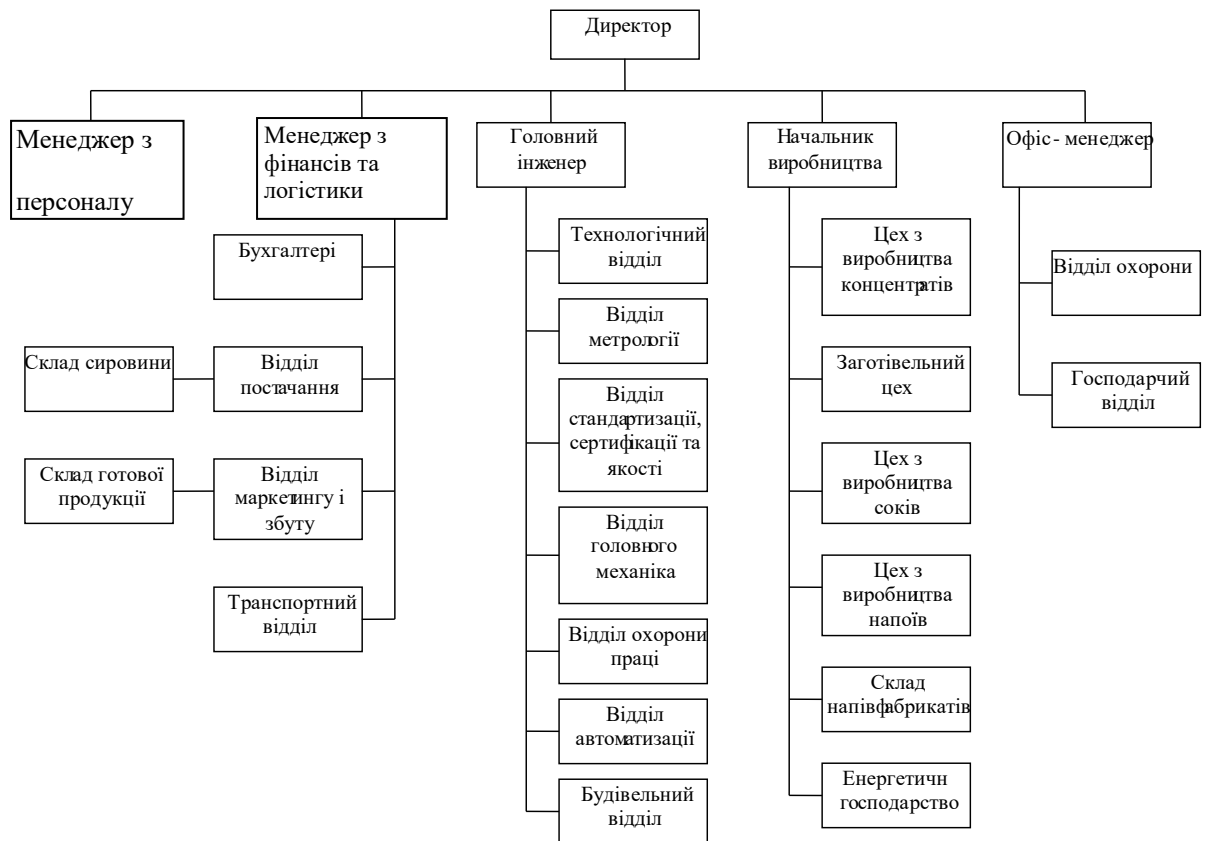


Рис. 2.2. Узагальнена організаційна структура підприємства з виробництва соків

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності СП «СОКИ – України»

Показники	Дані по роках						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід (виручка) від реалізації соків, тис. грн.	7200	11500	24500	38900	46300	50700	57300
Рентабельність продукції, %	-2,7	- 10.0	- 0.8	+2.6	+30,4	+28,2	+27,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	57417,9	58355,2	60723,9	74107,4	71309,3	74610,1	78887,3
Обсяг інвестування, тис. грн.	12345,3	15199,2	14944,1	30146,5	11858,2	13230,4	2545,0
Чисельність постійного персоналу, осіб	309	312	292	296	284	294	312

Середньорічна чисельність персоналу, осіб	579	592	655	814	820	785	790
Середньорічна чисельність виробничо-оперативного персоналу, осіб	347	356	408	550	557	562	560
Чисельність сезонного персоналу, осіб	1350	1400	1800	2600	2500	2080	2140

В Україні налічується близько 400 підприємств з виробництва соків, з яких близько 30 є великими. "Сандора" (сік "Сандора", Дар), спільне підприємство "СОКИ-України" (сік "Наш Сік"), ЗАТ "Ерлан" (сік "Біола"), ТОВ "Галичина" (сік "Галичина"), ЗАТ "Вініфрут" (сік "Вінні").

Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок вдосконалення управління людськими ресурсами вимагає вивчення зовнішнього середовища. Це означає визначення умов праці персоналу і, відповідно, виявлення факторів, що впливають на показники оптимальності структури. Динаміка зростання галузі. Динаміка зростання галузі (сектора економіки) істотно впливає на рівень конкурентоспроможності компанії [42, с.185]. Цей фактор також впливає на управління людськими ресурсами, зокрема, на зміну частки тимчасового персоналу і виробничого і експлуатаційного персоналу в періоди зростання і спаду виробництва. виробництво фруктових та овочевих соків, де попит перевищує пропозицію, є однією з найбільш привабливих галузей в Україні. Динаміка зростання виробництва фруктових і овочевих соків висока у зв'язку зі збільшенням платоспроможного попиту.

Динаміка зростання виробництва фруктових і овочевих соків характеризується щорічними темпами зростання виробництва і реалізації соків в Україні. Дані щодо динаміки зростання представлені в таблиці 2.2.

Динаміка зростання виробництва фруктових та овочевих соків
в Україні

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ОВ, млн. грн.	504	720	900	1200	1420	1740
ОВ, тис. тонн	177	225	290	350	420	494
% зростання ОВ	+28	+39	+16	+21	+20	+23
% експорту	26	22	21	20	22	21
% імпорту	11	11	11	10	7	6

Ці показники є вихідними даними для статистичного аналізу характеристик Управління персоналом, його структури, конкурентоспроможності підприємства та її взаємозв'язку з динамікою промислового зростання.

Регіональна концентрація виробництва в суміжних компаніях. Регіональна концентрація виробництва впливає на мінливість кадрової структури через посилення конкуренції між підприємствами за кваліфікований персонал, сировину і ринки збуту. Це варіюється від збільшення витрат на навчання співробітників і соціальні програми до недобросовісної конкурентної практики (залучення талановитих людей, збільшення числа незаконних і підозрілих транзакцій з метою отримання конкурентної переваги, витоку інформації, промислове шпигунство) [40, С.138], яка може проявлятися по-різному.

У літературі зустрічаються показники, що характеризують концентрацію промислового виробництва, які визначаються як частка певної групи підприємств в показниках, що характеризують промисловий розвиток. Коефіцієнт промислової регіоналізації [41, с.67], коефіцієнт концентрації промислового виробництва [41, с. 68].

Слід зазначити, що ці показники обрані відповідно до завдань аналізу. Для аналізу впливу на конкурентоспроможність ми вважаємо, що краще використовувати показники промислового розвитку, такі як кількість

конкурентів, для характеристики регіональної концентрації виробництва відповідних підприємств. Тому ми будемо використовувати наступні показники для характеристики концентрації регіонів:

$$TK = K / Kc, \quad (2.1)$$

де K – кількість підприємств галузі в області;

Kc – середня кількість підприємств на 1 область.

$$Kc = Pz / O, \quad (2.2)$$

де Pz – загальна кількість підприємств з виробництва соків в Україні;

$O=25$ – кількість областей України.

Дані про зміни регіональної концентрації за 5 років наведені в таблиці 2.3. Ці показники показують, що регіональна концентрація виробників соків в Одеській області близька до середньо-української (оскільки індекс концентрації близький до 1). Ці показники надають вихідні дані для статистичного аналізу структури робочої сили, конкурентоспроможності підприємства та її взаємозв'язку з регіональною концентрацією.

Таблиця 2.3

Територіальна концентрація підприємств з виробництва соків
в Одеській області

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Загальна кількість підприємств з виробництва соків в Україні	230	200	250	320	400	384	360
Кількість підприємств з виробництва соків в Одеській області	11	10	8	9	15	13	13
Територіальна концентрація підприємств з виробництва соків в Одеській області	1,19	1,25	0,80	0,71	0,94	0,85	0,90

Конкурентний. Фактор сили конкурентного середовища на ринку збуту пов'язаний з фактором регіональної концентрації виробництва відповідних підприємств, що значною мірою впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Рекомендується ранжувати цей фактор в залежності від сили конкурентного середовища на ринках сировини і збуту.

Інтенсивність конкуренції на ринку сировини низька через низьку закупівельну ціну. Для великих компаній, таких як СП «СОКИ-України» з оборотом 17 000 тонн на рік, великі інвестиції, сучасні технології та високий технічний рівень відповідають закупівельній ціні.

Сила конкурентного середовища на ринку збуту є помірною завдяки агресивній стратегії завоювання ринку та довгостроковій стратегії партнерства з глобальними та вітчизняними партнерами. Для компаній з оборотом менше 1000 тонн і меншими інвестиціями рівень конкуренції на ринку збуту трохи вище.

Інтенсивність конкуренції оцінимо за допомогою формули (2.3)

$$IK = \frac{\ln T_n - \ln T_p}{КС},$$

де T_n – річний темп зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємством-лідером;

T_p – річний темп зростання обсягів продажу на відповідному ринку;

$КС$ – конкурентоспроможність підприємства-лідера.

За лідера ринку вважатимемо підприємство «Сандора», конкурентоспроможність якого $КС$ приймаємо за 1.

Показники інтенсивності конкуренції, наведені в табл. 2.4, є вихідними даними для статистичного аналізу зв'язку між структурою персоналу, конкурентоспроможністю підприємства і інтенсивністю конкуренції.

Показники інтенсивності конкуренції

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Річний темп зростання ринку $T_p, \%$	+28	+39	+16	+21	+25	+18	+18
Річний темп зростання обсягу виробництва лідера $T_n, \%$	+32,6	+32,8	+32,1	+40,2	+37,7	+38,7	+18
Інтенсивність конкуренції	0,152	-0,173	0,696	0,649	0,411	0,765	0,000
Нормоване значення IK	0,35	0	0,88	0,83	0,62	1	0,18

З таблиці 2.5 видно, що сезонність виробничого процесу при виробництві соків поступово знижується. В основному це пов'язано з розширенням сировинної бази за рахунок використання імпортованих концентратів фруктових соків, які поставляються досить регулярно.

Показники сезонності виробничого процесу, наведені в таблиці 2.5, надають вихідні дані для статистичного аналізу складу робочої сили, конкурентоспроможності підприємства, взаємозв'язку між сезонністю виробничого процесу.

$$CB = \frac{OB_{\max} - OB_{\min}}{\overline{OB}}, \quad (2.4)$$

де OB_{\min} – найменший обсяг виробництва за місяць;

OB_{\max} – максимальне значення обсягу виробництва за місяць;

\overline{OB} – середнє значення обсягу виробництва за місяць ($100\% / 12 = 8,4\%$).

На нашу думку, ослаблення конкуренції в 2023 році пов'язане із завершенням розділу ринку між основними виробниками соків і стабілізацією темпів зростання. Сезонність виробничого процесу. Ми розглядаємо сезонність виробничого процесу як фактор зовнішнього середовища, оскільки сезонність обраної галузі обумовлена нерівномірністю поставок сировини від зовнішніх постачальників, тобто сільськогосподарських виробників. Цей фактор робить істотний вплив на управління людськими ресурсами у формі трудових відносин і їх структуру. Сезонність вимірюється як відношення зміни обсягів виробництва до

Місце розташування підприємств <i>MP</i>	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Регіональні особливості <i>PO</i>	0,57	0,57	0,51	0,51	0,51	0,57	0,57

Показники, наведені в табл. 2.6., є вихідними даними для статистичного аналізу зв'язку між управлінням персоналом, його структурою, конкурентоспроможністю підприємства і індексом регіональних особливостей.

2.2. Аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на систему управління персоналом СП «СОКИ – України»

Фактори внутрішнього середовища є унікальними для кожного підприємства і безпосередньо впливають на управління талантами та конкурентоспроможність підприємства. Аналіз впливу цих факторів необхідний для виявлення впливу структури управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства.

Етапи життєвого циклу промислового підприємства. Вона зазвичай характеризується набором цінностей: творення або реструктуризація, зростання, стабілізація, занепад і банкрутство. Етапи життєвого циклу підприємства являють собою набір показників: зміни обсягу виробництва (зростання, стабілізація або скорочення), баланс підприємства (позитивний або негативний), розмір основних фондів (збільшення або зменшення). На етапі створення нових виробничих потужностей або реконструкції існуючих підприємств вони зазвичай зазнають збитків і втрачають конкурентоспроможність. На етапі зростання, якщо темпи зростання підприємства перевищують або дорівнюють темпам зростання ринку, підприємство буде конкурентоспроможним і частка ринку збільшиться. На етапі стабілізації компанії є конкурентоспроможними, якщо ринок також стабільний. Очевидно, що компанії неконкурентоспроможні на стадії занепаду і банкрутства.

У таблиці 2.7 показані зміни етапів життєвого циклу підприємства в ході останніх досліджень. Для зручності етапи пронумеровані.

З таблиці 2.7 видно, що СП «СОКИ – України» стабільно розвивається вже протягом 7 років, починаючи з 2017 року його життєвий цикл характеризується стадією зростання.

Зміна стадій життєвого циклу СП «СОКИ – України»

Підприємств о	Стадія життєвого циклу						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
СП «СОКИ – УКРАЇНИ»	Реконстру кції 1	Зростання 2	Зростання 2	Зростання 2	Зростання 2	Зростання 2	Зростання 2

Етапи життєвого циклу роблять істотний вплив на склад персоналу. Наприклад, якщо компанія знаходиться в стабільній фазі, стратегія і Політика збалансовані і в кадровій структурі немає істотних змін. На етапі скорочення штатів скорочується чисельність співробітників і відбуваються зміни в структурі персоналу, головним чином в процентному відношенні до звільненого персоналу.

Обсяг виробництва і продажів. Співвідношення штатних і тимчасових співробітників визначається обсягом виробництва. Велика частина направляється персоналу виконує некваліфіковану роботу вручну. Складність цих завдань і, як наслідок, кількість закріпленого за ними персоналу, як правило, пропорційні обсягу виробництва. Постійний персонал виконує технічне обслуговування технологічного обладнання та невиробничі функції. Природно, продуктивність праці одного і того ж персоналу сильно різниться, але як тільки продуктивність обладнання та персоналу досягає межі, продуктивність виробничих потужностей і відповідного персоналу знижується, кількість співробітників, зайнятих повний робочий день, зазвичай перевищує необхідне через проблему перевтоми.

Технічний рівень. Технічний рівень компанії є ключовим фактором забезпечення високої конкурентоспроможності. Він визначає продуктивність праці і якість продукції, які є важливими факторами конкурентоспроможності підприємства. Рівень технологій також робить істотний вплив на склад персоналу. Це пов'язано з тим, що більш високі технічні стандарти призводять до скорочення ручної праці і вимагають більш високого рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Технічний рівень підприємства може бути охарактеризований його трудовим капіталом [52, С.43]. Рівень забезпеченості робочою силою в обстежених компаніях представлений в таблиці 2.8. Коефіцієнт запасів характеризується відношенням середньорічної вартості основних засобів до чисельності виробничих працівників.

Таблиця 2.8

Показники технічного рівня СП «СОКИ – УКРАЇНИ»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	57417,9	58355,2	60723,9	74107,4	71309,3	74610,1	78887,3
Чисельність виробничого персоналу, осіб	347	356	408	550	557	562	560
Фондоозброєність виробничого персоналу, тис. грн./чол.	165,5	163,9	148,8	134,7	128,0	132,8	140,9

Для підтримки високої частки участі СП "Соки-Україна" постійно інвестує в основний капітал і оновлює зношене обладнання, що позитивно впливає на конкурентоспроможність.

Інвестиційний потенціал. Інвестиційна здатність - це здатність підприємства залучати інвестиційні кошти для розвитку підприємства, що значною мірою впливає на рівень кваліфікації та конкурентоспроможність людських ресурсів. Інвестиційний потенціал підприємства залежить від наявності інвестиційних коштів, включаючи як власні кошти за рахунок нерозподіленого прибутку та амортизації, так і кошти, залучені на інвестиційних умовах. Необхідною умовою високого інвестиційного потенціалу є висока рентабельність виробництва і висока якість управління. Індекс інвестиційного потенціалу (ІП) розраховується як сума власних і зовнішніх коштів, які можуть бути інвестовані у виробництво, в залежності від обсягу виробництва:

$$IC = \frac{\Pi + OI}{OB_{зр}}, \quad (2.6)$$

де Π - чистий прибуток/збиток підприємства.

Спочатку розрахуємо прибуток на основі даних про рентабельність і обсяг виробництва

$$\Pi = \frac{P/100}{P/100 + 1} OB_{зр}$$

Далі, підставимо вираз прибутку у формулу (2.6), отримаємо

$$IC = \frac{P/100}{1 + P/100} + \frac{OI}{OB_{зр}}, \quad (2.7)$$

де OI – обсяг інвестицій, який визначається на підставі аналізу зміни вартості основних фондів;

$OB_{зр}$ – обсяг виробництва реалізованої продукції у грошовому виразі.

Стан IC досліджуваного підприємства відображено у таблиці 2.9.

З аналізу, наведеного в таблиці 2.9, видно, що індекс інвестиційного потенціалу СП "СОКИ–Україна" коливається від 0 до 2,05. Максимальне значення індексу інвестиційного потенціалу спостерігається в період реконструкції, після чого виробництво швидко збільшується і, відповідно, підвищується конкурентоспроможність.

Фінансове становище. 1. Однією з найбільш узагальнених характеристик фінансового становища підприємства є норма прибутку на капітал.

Таблиця 2.9

Показники інвестиційної спроможності СП «СОКИ – Україна»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг виробництва, млн. грн.	7,2	11,5	24,5	38,9	46,3	50,7	57,3

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність продукції, %	-2,7	- 10,0	- 0,8	+2,6	+30,4	+28,2	+27,6
Обсяг інвестицій, тис. грн.	12345,3	15199,2	14944,1	30146,5	11858,2	13230,4	2545,0
Індекс інвестиційної спроможності ІС	1,69	1,21	0,60	0,80	0,49	0,48	0,26

Під рентабельністю капіталу P_k [64, с. 246] здебільшого розуміють відношення загального балансового прибутку від промислової діяльності Π_3 до суми середньорічної вартості основних фондів OF і оборотних засобів OZ (власних і запозичених):

$$P_k = \frac{\Pi_3}{OF + OZ} \cdot 100\% . \quad (2.9)$$

Розраховані показники рентабельності капіталу досліджуваного підприємства наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Рентабельність капіталу СП «СОКИ – Україна»

Підприємство	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
СП «СОКИ – УКРАЇНИ»	-0,36	-2,05	-0,26	0,98	11,23	10,83	11,07

З таблиці 2.10 видно, що фінансове становище досліджуваного спільного підприємства, СП "СОКИ–Україна", демонструє тенденцію до поліпшення протягом 2023 року. У період реконструкції рентабельність капіталу знизиться через зниження рентабельності, пов'язаного зі збільшенням вартості основних засобів, але наступне значне підвищення рентабельності виправить цю ситуацію.

Якість управління. Якість управлінської команди-найважливіший фактор, що забезпечує успіх компанії на динамічно зростаючому ринку.

Приклад успішного підприємства показує, що існуючі умови призводять до високої продуктивності, але присутність аутсайдерів свідчить про те, що керівництво не може скористатися сприятливими умовами для правильної організації роботи підприємства.

Якість управління проявляється в прибутковості, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства. Це комплексний фактор, такий як:

1) якість стратегічного управління (правильність загальної стратегії, стратегічна узгодженість загальної стратегії розвитку і методів управління персоналом підприємства, стратегічний напрямок і організаційна структура, відповідні типу і розвитку підприємства).

2) якість Управління персоналом

3) якість фінансового менеджменту

4) якість операційного менеджменту (включаючи управління виробництвом)

5) якість управління інноваціями

6) якість управління маркетингом.

Цей фактор безпосередньо пов'язаний з кількістю і кваліфікацією управлінського персоналу. На думку відомих фахівців в області менеджменту, складові цього елемента пов'язані з ефективним управлінням людськими ресурсами на підприємстві.

Зміни в структурі людських ресурсів пов'язані зі змінами в організаційній структурі підприємства. Важливість адаптації організаційної структури до вимог стратегії та вплив змін в організаційній структурі на ефективність виробництва обговорюються в дослідженні а.Крушельницької [34, с. 115].

Зміни в організаційній структурі обумовлені факторами, пов'язаними з нашою стратегією. Такі фактори включають стратегічну узгодженість місії, цілей, загальної стратегії, стратегії та політики людських ресурсів, загальної стратегії розвитку та практики управління людськими ресурсами. Наприклад, якщо компанія орієнтована на загальну стратегію зростання, вона прагне

збільшити свої конкурентні переваги за короткий проміжок часу за рахунок диверсифікації виробництва, впровадження інновацій та активного виходу на нові ринки. Враховуючи це стратегічне замовлення, стратегія управління людськими ресурсами таких компаній спрямована на залучення конкурентоспроможних талантів. З цією метою підприємству слід проводити політику постійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу та залучення тимчасового, але талановитого персоналу. Як правило, така політика призводить до збільшення частки тимчасових талановитих співробітників і молоді.

Загальна стратегія компанії ґрунтується на різних варіантах розвитку, таких як зростання, стабілізація, рецесія, реструктуризація, перебудова, ліквідація, а також поєднання декількох варіантів.

Дослідницька стратегія спільного підприємства " Соки-Україна " полягає в зростанні за рахунок розширення.

Стратегічний напрямок розвитку підприємства зазвичай визначається фінансовою політикою [27, с.18; 39, С. 43]. Деякі компанії домагаються прибуткового зростання за рахунок збільшення обсягів виробництва, відкриття нових ринків, інвестицій в технологічні інновації і в людські ресурси - найважливіший актив компанії. Така політика зазвичай розрахована на довгострокову перспективу. Інші намагаються підвищити прибутковість за рахунок зниження витрат, в тому числі витрат на робочу силу. Така політика гарантує більш високу прибутковість в короткостроковій перспективі, але знижує прибутковість компанії в довгостроковій. Компаніям необхідно змінювати свою політику управління персоналом на різних етапах життєвого циклу і змінювати співвідношення постійних і тимчасових співробітників. На етапі розвитку компанії можуть дозволити собі наймати тимчасових працівників, а на етапі кризи, не порушуючи основної кадрової структури, скорочувати штат за рахунок тимчасових працівників, що, безумовно, призведе до збільшення прибутковості компанії.

Фінансова політика впливає на кількість працівників. Якщо воно спрямоване на збільшення виробництва і рентабельності, то кількість співробітників збільшиться, а якщо воно спрямоване на зниження витрат і підвищення рентабельності, то кількість співробітників зменшиться.

Таблиця 2.11

Показники розвитку СП «СОКИ – України»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Стратегічна узгодженість <i>СУ</i>	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	0,9
Фінансова політика <i>ПП</i>	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7
Якість маркетингової діяльності <i>ЯМД</i>	0,6	0,5	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6
Якість менеджменту <i>ЯМ</i>	0,69	0,64	0,79	0,79	0,74	0,72	0,69

Тип компанії. Тип підприємства визначається в залежності від його розміру. Згідно зі встановленими статистичними звітами, розмір підприємства визначається середньорічною чисельністю працівників: МАЛЕ (15-200 співробітників), середнє (200-1000 співробітників), велике (більше 1000 співробітників). Отже, тип підприємства визначається на основі 2-х показників: чисельності працівників і середньорічної вартості основних засобів.

Оскільки обмежень для визначення категорії розміру основних засобів не існує, вартість основних засобів визначається шляхом віднесення її до найбільшої вартості основних засобів у цільовій групі компаній.

Розмір підприємства впливає на чисельність персоналу і безпосередньо пов'язаний з рівнем прибутку [43, с.19]. Персонал малих і великих підприємств і методи досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності повинні кардинально відрізнятись. Великі компанії підвищують прибутковість за рахунок значної економії коштів, тоді як малі та середні компанії підвищують прибутковість за рахунок гнучкості управління та

адаптації систем управління, а також найму тимчасових працівників. Збільшення розмірів підприємства призводить до збільшення чисельності працівників і зміни структури робочої сили, причому збільшення кількості керівних посад непропорційно збільшується в порівнянні зі збільшенням чисельності працівників інших категорій. Цей фактор пов'язаний з уніфікацією виробництва і децентралізацією території. Високий рівень децентралізації виробництва, віддаленість структурного сектора і територіальні розміри підприємства можуть викликати зміни в структурі персоналу, залученого в господарську діяльність, і характері виконуваних ними завдань.

Розмір підприємства визначає його організаційно-правову форму, правовий статус і структуру власності. Малі підприємства в основному належать індивідуальним підприємцям або колективної власності співробітників. Середні компанії - це переважно закриті акціонерні товариства з кількома великими власниками. Велика компанія-це акціонерне товариство, одним з акціонерів якого може стати держава.

Структура власності підприємства впливає на склад співробітників, включаючи власників, і навпаки. Наявність або відсутність державної власності на активи компанії є важливою, оскільки це впливає на стратегію та політику компанії та призводить до змін у власності та розподілі прибутку. Недержавні підприємства мають можливість змінювати структуру людських ресурсів відповідно до ринкового попиту і потреб виробництва, більш гнучкі в політиці, включаючи управління людськими ресурсами, і можуть належним чином і своєчасно реагувати на зміни ринкових умов. Структура власності підприємства впливає на межі завдання оптимізації структури людських ресурсів. Державні підприємства мають більш складну і розгалужену структуру людських ресурсів і велику кількість управлінського персоналу, ніж підприємства з іншими формами власності, що призводить до збільшення витрат підприємства і зниження прибутку.

Мотиваційні фактори (фінансова компенсація, пенсійні виплати, соціальні виплати, впевненість у завтрашньому дні, включаючи престиж та владу) вони також мають значний вплив на персонал. Характер цього впливу залежить від типу мотиваційного фактора. Наприклад, прагнення до впевненості в завтрашньому дні сприяє бажанню персоналу працювати постійно, а прагнення до більш високої грошової винагороди в основному пов'язане з тимчасовими Умовами працевлаштування, додатковими соціальними пільгами (медична страховка, відпочинок, житло і т.д.). В основному це надається співробітникам, які працюють повний робочий день, і т. д.

Штатні працівники мають довгострокові переваги, тому вони сприяють розвитку та збереженню основних фондів компанії. В цілому, мотивуючий фактор є потужною рушійною силою прибутковості виробництва. Організаційна культура через систему мотивації впливає на структуру трудових ресурсів і конкурентоспроможність підприємства. Вона може перешкоджати розвитку компанії (через певні обмеження) або сприяти її успіху. Рівень організаційної культури також впливає на видимий імідж компанії з боку персоналу.

Згідно з результатами опитування співробітників спільного підприємства "СОКІ-Україна", залежно від форми власності на склад персоналу найбільше впливають розмір заробітної плати, впевненість у завтрашньому дні та впевненість у стабільності підприємства.

Очевидно, що для певних категорій персоналу вплив мотиваційного фактора на конкурентоспроможність підприємства сильно різниться, але в будь-якому випадку воно суб'єктивно. Вплив окремих мотиваційних факторів на ім оцінюється в термінах "значно збільшений", "посилений", "незачеплений", "зменшений", "значно зменшений" і правил нечіткого логічного міркування [51], і рекомендується використовувати [52] для отримання загальної оцінки. Значення М-це сума всіх мотиваційних факторів

персоналу, сформована як середньозважене значення. Воно формується як середньозважене значення відповідних оцінок за категоріями.

2.3. Аналіз управління персоналом підприємства за економічними показниками діяльності

Для цілей якісного аналізу нашого Управління персоналом в таблиці 2.12 представлена структура персоналу в розбивці по кваліфікації, участі в підприємницькій діяльності, віком, характером виконуваних обов'язків і відношенню до власності.

У період зростання виробництва збільшується кількість некваліфікованих сезонних працівників, в основному молодого і середнього віку, що впливає на інші характеристики персоналу. Рівень кваліфікації співробітників, зайнятих повний робочий день, дуже високий, і це пов'язано з відносно високою ймовірністю матеріального заохочення відзначилися співробітників. Через високий рівень автоматизації виробництва частка штатного виробничого персоналу невелика, але при залученні такої кількості сезонних працівників середня частка виробничого персоналу збільшується до 60%.

На сучасному етапі розвитку життєвого циклу для дослідницьких підприємств спільного підприємства " СОКИ–Україна " характерна стадія зростання.

Таблиця 2.12

Структура персоналу СП «СОКИ – України» на кінець 2023 року

Вид структури персоналу	Категорії персоналу	Од. вим.	
	Загальна середньорічна чисельність	осіб	790
	Постійні	осіб	312
	Тимчасові	осіб	4
	Сезонні	осіб	2140

	Позаштатні	Зовнішні сумісники	осіб	-
		Працівники за договором ЦПХ	осіб	18
		Інші	осіб	-
За кваліфікацією	Висококваліфіковані		%	5
	Кваліфіковані		%	7
	Малокваліфіковані		%	57
	Некваліфіковані		%	31
За участю в господарській діяльності	Виробничо-оперативні		%	49,7
	Допоміжні		%	50,3
За характером виконуваних функцій	Керівники		%	3,9
	Фахівці професіонали	З фінансів, маркетингу, логістики	%	32,8
		З інженерного забезпечення	%	9,6
		Інші	%	8,6
		Службовці		%
	Робітники		%	43,7
За віком	Працівники молодшої вікової групи (від 18 до 30)		%	20
	Працівники середньої вікової групи (від 31 до 50)		%	65
	Працівники старшої вікової групи (від 51 до 55 (60))		%	8
	Працівники пенсійного віку		%	7
За відношенням до власності	Працівники з часткою власності		%	6
	Працівники без власності - наймані		%	94

Склад робочої сили за характером виконуваних функцій характеризується збільшенням частки співробітників у сфері маркетингу, продажів, сертифікації, якості продукції, що відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Вікова структура робочої сили змінюється у бік збільшення частки працівників молодого та середнього віку, що пов'язано із залученням великої кількості сезонних працівників та інноваційним підходом до розвитку підприємства.

Частка працюючих акціонерів в структурі персоналу дуже мала по відношенню до власника. Більшість з них працюють в управлінському відділі компанії. В останні роки експорт до європейських країн неухильно зростає. Обов'язковою умовою для експорту є обов'язкове застосування системи забезпечення якості продукції, встановленої міжнародним стандартом ISO9001. В результаті структура людських ресурсів характеризується збільшенням частки співробітників у відділах сертифікації, якості продукції, маркетингу і продажів, які відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку. За останні кілька років спільне підприємство "Соки-Україна" - загальна ситуація з виробництвом в Україні - демонструє стійку тенденцію до зростання. Компанія здійснила значні інвестиції, провела реструктуризацію, поліпшила якість, сформувала сучасний асортимент продукції, збільшила обсяги виробництва і поліпшила своє фінансове становище. Цей процес тісно пов'язаний з відповідними позитивними змінами в структурі персоналу. Рівень кваліфікації персоналу спільного підприємства "Соки-Україна" має тенденцію до підвищення. Ці позитивні зміни пов'язані з програмами професійного розвитку, стажуваннями в зарубіжних компаніях, які пропонують новітні технології, і підвищенням заробітної плати. Водночас зростання виробництва вимагало широкого залучення некваліфікованих сезонних робітників. Частка зайнятих повний робочий день в економічній діяльності зростає у зв'язку зі збільшенням виробництва, але через велику кількість сезонних працівників вона стабільна і становить близько 50% від загального числа робочих місць.

При розрахунку планованої кількості співробітників, зайнятих стандартизованими операціями відповідно до законодавства Чеської Республіки, основним нормативним показником є планована трудомісткість виробничої одиниці. Згідно з аналізом Управління персоналом СП "Соки Україна", компанія збільшила кількість співробітників в цій категорії в середньому на 7% в порівнянні зі стандартною чисельністю, з метою поліпшення якості своєї продукції компанія збільшила кількість

співробітників в цій категорії в середньому на 7% в порівнянні зі стандартним числом. Щоб забезпечити високу конкурентоспроможність в складних ринкових умовах, компанія збільшила кількість фахівців, що відповідають за продажі і логістику (в середньому на 18%). У ситуації, що склалася високі вимоги до якості виконання імпорتنих і експортних операцій ще більше ускладнюють роботу співробітників, і кількість співробітників цієї категорії постійно збільшується. Після аналізу факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і визначення умов праці персоналу компанії можна переходити до безпосереднього вивчення впливу Управління персоналом на функціонування підприємства. Проаналізувавши частку виробничого та експлуатаційного персоналу в загальній чисельності працівників, ми опишемо структуру персоналу за способом участі в господарській діяльності.

На рис. 2.5 наведено усереднену оцінку структури персоналу за способом участі у господарській діяльності СП «СОКИ – України» протягом 2022-2023 років.

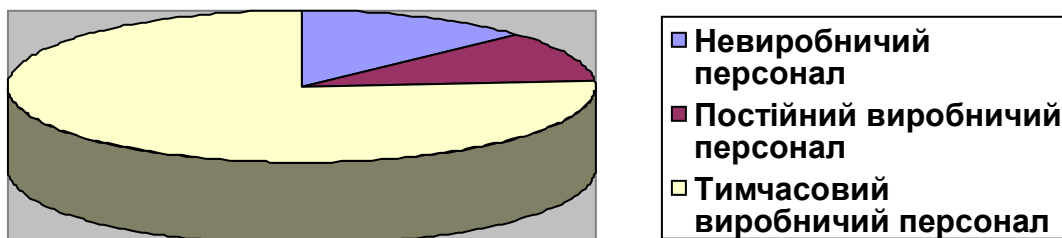


Рис. 2.5 Структура персоналу за участю в господарській діяльності

Згідно з цим графіком, виробничий та експлуатаційний персонал становить менше половини загальної кількості штатних працівників, тоді як частка виробничого та експлуатаційного персоналу досягає 87% від середньорічної кількості (через велику кількість сезонних працівників у великих компаніях).

Характеристика структури персоналу $СП_{20}$ для досліджуваного СП «СОКИ – України» наведена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Структура персоналу СП «СОКИ – УКРАЇНИ» за участю в
господарській діяльності (осіб)

Категорія персоналу	РОКИ													
	2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Виробничо-оперативний	347	59,9	356	60,1	408	62,3	550	67,6	557	67,9	562	71,6	560	71,5
Допоміжний	232	40,1	236	39,9	247	37,7	264	32,4	263	32,1	223	28,4	233	28,5
Разом	579	100	592	100	655	100	814	100	820	100	785	100	783	100

Частка виробничого та обслуговуючого персоналу в робочій силі, зайнятій в економічній діяльності, збільшилася з 2017 року до 59,9%, в 2022 році-до 71,6% і в 2023 році-до 71,5%. Цей процес обумовлений поступовою стабілізацією чисельності допоміжного персоналу, але у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва збільшується і чисельність виробничого персоналу.

Давайте перерахуємо деякі фактори, які роблять істотний вплив на склад робочої сили, задіяної в господарській діяльності.

Етапи життєвого циклу підприємства роблять істотний вплив на структуру персоналу. На етапі реструктуризації, перебудови, швидкого зростання і спаду необхідно збільшувати частку допоміжного персоналу для вирішення відповідних завдань.

Обсяг виробництва також впливає на структуру персоналу. Збільшення чисельності персоналу, пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва, відбувається в основному за рахунок виробничого та експлуатаційного персоналу, що відображено в таблиці персоналу.

Оскільки рівень технологій тісно пов'язаний з автоматизацією виробництва, підвищення рівня технологій зменшує частку виробників та експлуатаційного персоналу.

Можливість інвестування, фінансове становище, якість управління, мотиваційні фактори, перспективи галузі, відрахування і податки мало впливають на склад персоналу, залученого в підприємницьку діяльність.

Вплив типу підприємства також присутній, але неоднозначно. Більшість індивідуальних підприємців намагаються скоротити відсоток допоміжного персоналу.

Щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах жорсткої конкуренції, від керівництва, фахівців з маркетингу і постачальників сировини потрібно більше зусиль, і їх число зростає.

Через сезонність виробничого процесу середньорічна чисельність виробничого та операційного персоналу скорочується. При цьому допоміжний персонал в більшості своїй працює повний робочий день.

Особливості регіону (розташування підприємства, стан сировинної бази, демографічні характеристики) створюють більш-менш сприятливі умови для діяльності компанії. Це впливає на зусилля, які потрібні керівництву, співробітникам відділу маркетингу, постачальникам сировини і т.д. крім того, їх чисельність залежить від підприємства.

Структура персоналу, задіяного в господарській діяльності, характеризується часткою виробничого та експлуатаційного персоналу в середньооблікової чисельності працівників на рік. Виходячи з цього, можна визначити, що на структуру людських ресурсів, залучених в економічну діяльність, впливає не тільки певне поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів, а й незалежна один від одного конкурентоспроможність, і це незалежний вплив становить 0,1% від загального обсягу.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.14, показує загальну тенденцію у віковій структурі персоналу спільного підприємства "соки-україна". компанія, яка перебуває у фазі зростання, поступово відновлює свій штат після періоду реструктуризації.

Показники вікової структури персоналу
СП «СОКИ – України» у (%).

Категорія	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Від 18 до 30	6	8	12	15	20	20	20
Від 31 до 50	62	62	51	63	65	65	65
Від 51 до пенсійного віку	22	21	18	14	8	8	8
Пенсійного віку	10	9	9	8	7	7	7

Особливості регіону (місце розташування підприємства, стан сировинної бази, демографічні характеристики) є одним з найважливіших елементів вікової структури. Особливо це актуально для компаній, розташованих в сільській місцевості. Їх керівники добре обізнані про проблеми відтоку молоді та старіння сільського населення. Звичайно, ці проблеми не можуть не позначитися на віковій структурі персоналу компанії.

Вікова структура робочої сили впливає не тільки на певне поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів, а й на конкурентоспроможність підприємства незалежно від них. Крім того, такий незалежний вплив на категорію працівників середнього віку знижує конкурентоспроможність підприємства, а вплив однорідності вікової структури, навпаки, позитивно позначається на конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз складу робочої сили за характером трудових відносин показує, що спільне підприємство «СОКИ-України» у трудових відносинах з працівниками включає безстрокові трудові договори, строкові трудові договори, тимчасові та сезонні трудові договори, контрактні трудові договори.

Роботодавці та наймані працівники можуть мати відносини, не пов'язані з робочою діяльністю, такі як цивільно-правові відносини (ЦПК). Суб'єкт цивільно-правових відносин повністю незалежний і автономний і відрізняється від суб'єкта трудових відносин [59, с. 201; 61, С. 213]. Ця різниця важлива для цілей оподаткування. Компанії, які використовують такі

відносини, можуть суттєво вплинути на податкові платежі. Це пов'язано з тим, що компенсація, отримана в результаті таких відносин, не включається у виплату базової додаткової заробітної плати або інших стимулів або компенсацій. Таким чином, використовуючи відносини GRH, компанії можуть зменшити податкове навантаження.

Дослідження показали, що етапи життєвого циклу підприємства роблять істотний вплив на форму трудових відносин. На етапі розвитку компанії можуть дозволити собі наймати тимчасових працівників, але на етапі кризи вони можуть скорочувати штат за рахунок тимчасових працівників, не порушуючи основної структури персоналу.

Обсяг виробництва і реалізації продукції робить істотний вплив на структуру персоналу за типом зайнятості. Співвідношення постійних і тимчасових працівників залежить від обсягу виробництва.

Підвищення рівня технологій надає комплексний вплив. З одного боку, у міру ускладнення технічного процесу збільшується частка співробітників, зайнятих повний робочий день, з іншого боку, автоматизація в ключових областях призводить до скорочення пов'язаного з цим персоналу.

Стабільний фінансовий стан сприяє збільшенню частки співробітників, зайнятих повний робочий день. Залежно від характеру трудових відносин якість управління робить істотний вплив на склад персоналу. Цей тип персоналу найбільш легко і швидко піддається управлінню і має значний вплив на управління компанією. Тому компетентні менеджери приділяють цьому питанню найбільшу увагу.

Вплив мотиваційних факторів на структуру персоналу в силу характеру трудових відносин є значним, але вплив мотиваційних факторів залежить від категорії персоналу. Для штатних працівників це означає стабільність, впевненість у завтрашньому дні, соціальні програми та бонуси, які поширюються лише на цю категорію працівників. Для тимчасових працівників фізичної праці це можливість отримати додатковий дохід.

Ускладнення ринкової кон'юнктури, пов'язані з військовою ситуацією в Україні, якістю продукції, що випускається, реабілітаційними процедурами, впровадженням нових технологій і підвищенням вимог до найвищого технічного рівня, призводять до змін у кваліфікаційній структурі персоналу. Сезонна робота з виробництва соків однакова для всіх підприємств, оскільки полягає в зборі, сортуванні і навантаженні овочів і фруктів. Структуру персоналу за кваліфікацією можна розділити на 4 категорії, тому вона повинна характеризуватися відповідною кількістю показників, і визначення кожного з них є трудомістким завданням. Цей фактор сильно впливає на його структуру у вигляді Управління персоналом і трудових відносин. Результати аналізу показують, що Сезонність роботи спільного підприємства "Соки-Україна" як і раніше дуже висока, але поступово знижується через використання імпортової сировини.

Зміна ефективності підприємства в результаті заходів щодо вдосконалення управління персоналом має характеризуватися середньостроковою прибутковістю і довгостроковою конкурентоспроможністю, пов'язаними з витратами на робочу силу.

Метод визначення складових залежить від мети реалізації заходів щодо вдосконалення управління людськими ресурсами. Можливі дві цілі: :

1) Привести структуру людських ресурсів у відповідність до вимог, що випливають із змін в організаційній структурі, технологіях, фінансовому становищі компанії і т.д. (зменшення або збільшення чисельності співробітників певної категорії).

2) ми будемо впроваджувати зміни в кадрову систему в якості цільової програми для підвищення ефективності нашої діяльності.

У першому випадку ефективність змін в кадровій структурі може розглядатися тільки в поєднанні з ефективністю інших технічних, фінансових і організаційних заходів. Саме по собі кожен захід втрачає сенс, але в іншому, без самостійної складової всієї програми, інші заходи втрачають свій сенс. В останньому випадку є можливість самостійно оцінити ефективність

змін в кадровій структурі. Але в більшості випадків зміни тривають досить тривалий період, протягом якого здійснюються інші управлінські заходи, не пов'язані з кадровою структурою. Це ускладнює визначення впливу поліпшень в структурі людських ресурсів на результати діяльності компанії.

Таблиця 2.15

Показники оцінювання ефективності заходів із управління персоналом підприємства

Група показників	Показники ефективності діяльності	Показники ефективності заходів з удосконалення структури персоналу
Показники загальної ефективності	Рентабельність продукції	Рентабельність витрат на вдосконалення структури персоналу
	Конкурентоспроможність підприємства	Приріст конкурентоспроможності на одиницю витрат на вдосконалення структури персоналу
Показники ефективності використання персоналу	Продуктивність праці	Приріст продуктивності праці на одиницю витрат на вдосконалення структури персоналу
Показники соціальної ефективності	Плинність кадрів	Зменшення коефіцієнта плинності кадрів на одиницю витрат на вдосконалення структури персоналу
Показники організаційної ефективності	Сезонність виробництва	Зменшення коефіцієнта сезонності виробництва на одиницю витрат на удосконалення структури персоналу
	Ефективність використання робочого часу	Приріст ефективності використання робочого часу на одиницю витрат на вдосконалення структури персоналу

У деяких випадках можна підкреслити ефективність змін в кадровій структурі, тому для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно враховувати, в контексті загальної програми, оцінку ефективності поліпшень в кадровій структурі.

У таблиці 2.15 наведені показники ефективності, які необхідно використовувати при розгляді змін в діяльності компанії в зв'язку з поліпшенням структури людських ресурсів.

В рамках заходів з управління людськими ресурсами можна розрізнати високі витрати (пов'язані з навчанням, звільненням і наймом персоналу) і низькі витрати (пов'язані з перерозподілом персоналу).

Оскільки витрати на робочу силу (включаючи поліпшення кадрової структури) включаються до складу операційних витрат, невиправдане збільшення призводить до зниження прибутковості, але, з іншого боку, без розвитку і збалансування витрат на людські ресурси, які є важливими ресурсами, ми не зможемо отримати конкурентну перевагу і стабільне становище в довгостроковій перспективі. Ринок. На склад працівників, залежно від форми власності, найбільше впливають розмір заробітної плати, впевненість у завтрашньому дні та впевненість у стабільності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Впровадження системного підходу в управлінні персоналом

Впровадження сучасних методів управління персоналом в практичну діяльність сучасних підприємств стикається з багатьма проблемами: недостатнім розвитком людських ресурсів в стратегічних областях управління, опором змінам та інноваціям, нестачею фінансових ресурсів, недосконалістю системи мотивації персоналу, приниженням ролі персоналу в компанії, недосконалістю нормативна база з Управління персоналом, відсутність гнучкості в організаційній структурі управління, недосконалість стилю і методів управління персоналом, недолік інформації і комунікацій.

Це призводить до формального підходу до Управління персоналом, який не підкріплений науковою та нормативною базою, погано продуманими стратегіями його впровадження та нестачею співробітників, підготовлених для управління.

Як вирішувати проблеми Управління персоналом

- системний підхід до процесу Управління персоналом на підприємстві;;;
- Об'єднати зусилля суб'єктів Управління персоналом всередині і за межами підприємства
 - Порядок проведення заходів щодо реалізації управлінських заходів на всіх рівнях управління підприємством;;
 - Послідовність, взаємопов'язаність і координація організаційних і функціональних заходів з управління людськими ресурсами, а також індивідуальні підходи до їх реалізації;;;
 - Найбільша цінність і ставлення до персоналу як до головного фактора в діяльності компанії;;
 - Гнучкість і відкритість процесу Управління персоналом.

- Облік методологічних основ, методів, підходів і принципів управління персоналом;;;

- Впровадження цього процесу в рамках наявної інформаційної підтримки;

- Регулярне повторення і координація управлінських заходів на основі висновків і рекомендацій, отриманих в результаті оцінки;;

- Напрямок управлінських дій для досягнення цілей і завдань підприємства [61, С.245].

Управління людськими ресурсами є елементом управління підприємством. Результати дослідження показують, що якщо цей процес буде систематичним, то можна домогтися ефективного управління людськими ресурсами підприємства.

Беручи до уваги вищевикладене, людські ресурси вважаються важливим елементом діяльності компанії, і при правильному управлінні ними можна домогтися соціально-економічного ефекту. Всі компоненти процесу Управління персоналом взаємопов'язані, і організаційні заходи не матимуть сенсу без функціональних заходів.

Мотивація-це основа будь-якої діяльності, включаючи управління. Мотивація-це стимул для управління людськими ресурсами, якщо підприємство вирішує вибрати вид діяльності, виходячи з очікуваного прибутку, і вважає його прибутковим.

Умови праці (використання) людських ресурсів також можна розглядати як один з мотиваційних аспектів, що сприяють виконанню службових обов'язків і ефективному використанню робочого часу. З іншого боку, мотивація може компенсувати складні або неадекватні умови праці.

Мотивація-це те, що спонукає співробітників розвивати свої навички, бажання вчитися, зміцнювати, розвивати і вдосконалювати свої вміння. Оцінка також є одним з мотивуючих факторів для ефективної роботи. Це відбувається тому, що якщо працівник знає, що його робота буде оцінена

через певний проміжок часу, він буде працювати з більшим ентузіазмом, ніж якби ніхто нічого не оцінював.

Мотивація може бути використана для впливу на мобільність працівників (вертикальну чи горизонтальну) та рішення про вихід на пенсію. Це пов'язано з тим, що в той час як нагороди та похвала стимулюють подальше вдосконалення та пошук творчих ідей, інші починають думати, що вони розчаровані, вже багато чого досягли і не докладають жодних зусиль для подальшого підвищення свого професійного рівня. Завдання менеджера з персоналу-вибрати правильний спосіб впливу на співробітника, ґрунтуючись на вивченні психологічних особливостей, кола інтересів, повсякденних проблем, прагнень і бажань. Для деяких кар'єрних списків важливі назва посади та кар'єрне зростання, навіть якщо різниця в зарплаті між попередньою та наступною посадами не важлива. Для інших це громадська думка. Для інших-більш висока заробітна плата, можливість поєднувати навчання і роботу, можливість навчатися за рахунок компанії.

Мотивація повинна бути основою всієї управлінської діяльності. Крім системи заохочень і бонусів, компанії повинні мати чітку систему санкцій за недотримання вимог.

У сучасному бізнес-середовищі правильна мотивація співробітників компанії створює нові форми контролю. Наприклад, якщо на додаток до базової зарплати працівникам, зайнятим на одній і тій же посаді, виплачуються премії для поліпшення показників якості, то загальна винагорода залежить від кожного з них, тому вони зацікавлені в тому, щоб виконувати завдання найкращим чином і контролювати роботу один одного.

Розвиток людських ресурсів на підприємстві, включаючи його плани, має ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах. Незважаючи на те, що компанія є незалежною юридичною особою, вона не є незалежною (ізолюваною) на ринку, оскільки співпрацює з іншими учасниками, державними органами та освітніми установами та надає інформацію для використання у своїй діяльності. Отже, це не тільки бачення вищого

керівництва компанії, яке зазвичай формується з урахуванням фінансових аспектів бізнесу, але й розумна і надійна розрахункова основа.

Крім мотивації, використання людських ресурсів визначає рівень виконання працівником своїх обов'язків (неналежне виконання, надмірне виконання, недефективність), що означає, що компанія повинна враховувати всі фінансові можливості для забезпечення умов праці, що відповідають технічним та інженерно-технічним показникам.

Результатом оцінки може стати звільнення співробітників, мотивація, переведення або підвищення кваліфікації, а також зміна умов праці. Для забезпечення його ефективної реалізації необхідно забезпечити безперервну і регулярну оцінку співробітників з використанням різних методів, що проводяться керівництвом компанії і керівником структурного підрозділу.

Розробка може вимагати змін у мотивації працівників (наприклад, у заробітній платі) або вертикальній мобільності. Розвиток людських ресурсів включає планову підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників, які можуть проводитися спеціально призначеною особою в компанії або в навчальному закладі або навчальному центрі.

Цей переклад покликаний забезпечити співробітникам вертикальну мобільність, тобто перспективу кар'єрного росту, а також можливість підвищити рівень освіти (розвиток потенціалу) або збільшити розмір винагороди (оклад).

Звільнення пов'язані з необхідністю заміни пенсіонерів та їх формуванням. Щоб скоротити кількість звільнень через плінність кадрів, заходи керівництва повинні бути спрямовані на поліпшення таких умов праці. Основою роботи ефективного персоналу є ефективна організація роботи кожного співробітника, тобто застосування персонального підходу до управління. Співробітники - це не тільки кількісні одиниці з певними якісними характеристиками, які проявляються в процесі роботи, але і володіють набором відповідних знань і навичок, які приховані через відсутність зусиль по їх активації. Таким чином, персонал компанії

характеризується набором існуючих і потенційних можливостей, а його реалізація включає в себе інструменти управління персоналом, зокрема індивідуальні підходи, такі як::

- Виявляти можливості кожного співробітника і направляти їх в потрібне русло (для виконання відповідних завдань) для забезпечення максимальних результатів на користь співробітника (задоволеність роботою як складова соціальної ефективності) і компанії (якість роботи, продуктивність праці як складова економічної ефективності).;

- Виберіть індивідуальну мотиваційну політику, оскільки метод мотивації, який позитивно впливає на одного працівника, не завжди підходить для іншого. Кожна людина володіє творчим та інтелектуальним потенціалом і вродженими схильностями до певних видів діяльності, які проявляються при сприятливих умовах, під впливом відповідних стимулів і факторів.

- Поліпшити здоров'я співробітників компанії таким чином, щоб кожен співробітник знав, які винагороди (підвищення по службі, надбавки до заробітної плати, бонуси) надаються колегам, за які досягнення отримані такі винагороди.;

- Виявлення причин, що заважають співробітникам ефективно виконувати свої обов'язки; управління людськими ресурсами має бути спрямоване на максимальне розкриття потенціалу (результативності) кожного співробітника; необхідно розуміти і усувати ситуації, які заважають співробітникам повною мірою реалізувати свій потенціал (незадоволеність заробітною платою, атмосферою в колективі, брак знань;

- 1 працівник, який повинен виконувати роботу найкращим чином у кожній галузі та стати еталоном для всіх інших працівників, тобто зразком та підняти інших працівників до цього рівня. Для цього використовуються якісні показники і критерії, що визначаються кожним підприємством на свій розсуд: продуктивність праці, затримки, створення конфліктних ситуацій (навички командної роботи), ініціативність (пропозиції щодо поліпшення

діяльності). На основі показників пропонується формувати оцінку співробітника за підсумками роботи за рік. Дана оцінка корисна як для керівництва, так і для співробітників компанії. Це дозволяє компанії оцінювати результати роботи своїх співробітників, визначати шляхи їх поліпшення, обґрунтовувати справедливість винагороди окремих співробітників і визначати області для самовдосконалення.

Отже, одним з основних напрямків вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві повинен стати окремий підхід до його впровадження, орієнтований одночасно на можливості конкретного співробітника і компанії в цілому.

Управління людськими ресурсами-це комплекс організаційних і функціональних заходів, спрямованих на отримання інформації про кінцеві результати діяльності підприємства, стан ринку праці та ситуації на підприємстві. Ця відкритість включає доступ до зовнішньої інформації та людських ресурсів, вихід працівників, взаємодію відставних працівників із зовнішнім середовищем, реагування на зміни зовнішньої та внутрішньої ситуації підприємства; враховуючи можливість ефективного функціонування цього процесу, необхідно включити це в уніфікацію, взаємозв'язок та взаємозв'язок та відтворюваність компонентів.

Реалізація управлінських заходів вимагає, щоб суб'єкт управління був оснащений необхідними інформаційними ресурсами. Це, перш за все, нормативна база, що контролює діяльність компанії і управління людськими ресурсами, новітні науково-технічні досягнення в області управління людськими ресурсами, досвід інших компаній в тій же галузі, зарубіжний досвід і т. д.

Ефективність системи управління людськими ресурсами відображається в показниках діяльності компанії та певних показниках управління людськими ресурсами. На основі проведеного аналізу робляться висновки про низький, середній і високий рівні управління, встановлюються причини ситуації, що склалася, вносяться пропозиції щодо координації організаційних

і функціональних заходів з Управління персоналом, що забезпечують певну відтворюваність управлінської складової, її вдосконалення і взаємозв'язок між управлінською діяльністю і її результатами. Метою процесу Управління персоналом є соціально-економічна ефективність підприємства, яка відображається в досягнутих цілях отримання прибутку, рентабельності, створенні належних умов праці для співробітників і забезпеченні конкурентоспроможності при виробництві високоякісних товарів і послуг. Послідовність Управління персоналом також повинна бути відображена в комплексі заходів, що виконуються на всіх рівнях управління компанією.



Рис. 3.1. Завдання органів управління підприємствами та консультативних служб у сфері управління персоналом

Завданнями державного органу на державному, регіональному та районному рівнях (рис. 3.1) є формування і доведення до підприємства

нормативної бази, яка є частиною інформаційної інфраструктури Управління персоналом, Організація і впровадження методичних рекомендацій і тренінгів з Управління персоналом, їх практична реалізація. Впровадження на підприємствах, фінансування освітніх заходів з управління людськими ресурсами.

Важливим завданням в рамках фінансової підтримки Управління персоналом на підприємстві є зниження суми податку на заробітну плату для легалізації роботи персоналу.

Скорочення відрахувань допомагає направити фінансові ресурси компанії на мотивацію співробітників, Розвиток навичок і поліпшення умов праці. Нормативні документи з Управління персоналом повинні прийматися на основі моніторингу ситуації на рівні малого та середнього бізнесу.

При підготовці також повинні бути запропоновані підприємства, місцеві адміністративні департаменти та консультативні органи.

Керівник підприємства повинен бути готовий вивчати і застосовувати знання в практичній діяльності підприємства, яким він управляє, як безпосереднього об'єкта управління людськими ресурсами.

Заходи, що вживаються на національному, регіональному рівнях і на рівні підприємства, повинні бути спрямовані і скоординовані таким чином, щоб забезпечити узгоджену взаємодію між нижнім, середнім і вищим рівнями управління підприємством.

Управління людськими ресурсами-це постійний і повторюваний процес, який вимагає постійного вивчення та вдосконалення. Це включає в себе роботу менеджерів з персоналу (чиї функції виконують внутрішні або зовнішні організації), навички професійних менеджерів, психологів і детальне розуміння функцій компанії.

3.2. Застосування комплексної системи стратегічного управління персоналом підприємства

Коливання макроекономічних показників, невизначеність в маркетинговому середовищі і посилення конкуренції вимагають від компаній використання комплексного підходу до стратегічного управління талантами.

Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства складається з 3 систем:

- Система інформаційно-комунікаційної підтримки
- Система реалізації процесів стратегічного управління персоналом;;
- Система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом;

Давайте розглянемо кожен з цих систем.

Система інформаційно-комунікаційної підтримки стратегічного управління персоналом забезпечує ефективну взаємодію з точки зору людських ресурсів між компанією і зовнішнім середовищем і встановлення внутрішніх комунікаційних зв'язків між людськими ресурсами. Система складається з 2 підсистем: інформаційно-комунікаційної підтримки (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендована комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства [59, с. 197 - 207].

Для сучасних підприємств об'єктивно необхідно сформувати інформаційний банк, здатний своєчасно надавати необхідну інформацію щодо стратегічного управління персоналом.

При цьому основна увага приділяється якості інформації щодо стратегічного управління персоналом. Якість інформації слід аналізувати за наступними показниками:

- Своєчасність інформації
- Достатність інформації
- Корисність інформації

- Цільова спрямованість інформації
- Використання різної інформації
- Швидкість збору та обробки інформації
- Актуальність інформації;
- Порівнянність інформації.

Основною метою підсистеми комунікаційної підтримки стратегічного управління персоналом є встановлення вертикальної і горизонтальної комунікації між співробітниками (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Підсистема комунікаційної підтримки стратегічного управління персоналом

Якість використання інформаційних технологій в управлінні персоналом слід оцінювати за наступними показниками:

- Рівень автоматизації стратегічних процесів Управління персоналом.

- рівень використання сучасних засобів збору, обробки та передачі інформації;

- Надійність інформаційних технологій

- Рівень кваліфікації персоналу в області використання інформаційних технологій;

- Вміння персоналу користуватися Інтернетом.

- Рівень оновлення програмного забезпечення.

Якість вертикальних комунікацій безпосередньо впливає на ефективність стратегічного управління людськими ресурсами. Важливу роль в цьому відіграє тип комунікативної поведінки адміністратора, який сприяє створенню комунікаційної системи або, навпаки, Крім того, слід зазначити, що між ієрархіями можуть виникати різні комунікаційні бар'єри. Ці бар'єри можна подолати тільки за допомогою налагодженої системи зворотного зв'язку і реалізації заходів, спрямованих на зниження виявлених бар'єрів. Якість горизонтальної комунікації визначається рівнем конфліктності між співробітником і загальним морально-психологічним кліматом в колективі.

Якість комунікації в системі стратегічного управління персоналом має аналізуватися з використанням наступних показників

- Рівень якості комунікації на системній стороні;

- Рівень якості психологічної сторони комунікації.

При аналізі якості організаційних аспектів комунікації слід використовувати наступні показники:

- Спотворення інформації;

- Зручність системи управління організацією;

- Відсутність інформаційного перевантаження;

- Ефективність інформаційного потоку.

- Повнота методів контролю;

- Система зворотного зв'язку.

Основною підсистемою системи для здійснення процесу стратегічного управління персоналом є підсистема стратегічного плану дій. Ця підсистема включає аналіз стратегічних цілей управління людськими ресурсами, стратегії управління людськими ресурсами та якості стратегічного плану кадрової діяльності.

При аналізі якості стратегічного кадрового планування необхідно проаналізувати якість формулювання стратегічних цілей управління персоналом, а також сумісність стратегії управління персоналом з місією і корпоративною стратегією компанії.

Аналіз якості розробки стратегічних цілей управління персоналом включає в себе наступне

- Оцінка ступеня відповідності між стратегічними цілями Управління персоналом і місією компанії;
- Оцінка ступеня відповідності між стратегічними цілями Управління персоналом і стратегічними цілями компанії
- Оцінка відповідності об'єктивним вимогам і стратегічним цілям Управління персоналом;
- Оцінка ступеня досягнення стратегічних цілей управління персоналом.

Підсистема стратегічної організації кадрової діяльності спрямована на створення процесу стратегічного управління персоналом. Таким чином, вона включає в себе такі елементи, як організаційна структура управління персоналом і методи управління персоналом.

Організаційна структура управління персоналом сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління і може бути перешкодою. При аналізі доцільності створення організаційної структури, необхідно враховувати ієрархії і функцій, організаційної структури, тобто ієрархічний розподіл відповідальності і повноважень між співробітниками на різних рівнях ієрархії, і як добре організований функціональний розподіл між працівниками на одному рівні ієрархії.

Щоб проаналізувати організаційну структуру управління персоналом, необхідно проаналізувати, чи є необхідність в її зміні у відповідь на зміни в інших умовах функціонування компанії.

Ефективній стратегічній організації діяльності з управління персоналом може сприяти використання набору методів управління персоналом.

Основою підсистеми стратегічного управління людськими ресурсами є оцінка ділової якості людських ресурсів та ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

Оцінка ділової якості людських ресурсів проводиться систематично на всіх етапах процесу стратегічного управління персоналом (від підбору персоналу до завершення ділової кар'єри в компанії).

Третьою складовою комплексної системи стратегічного управління персоналом є система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом, яка складається з трьох підсистем (див. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Система забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом

Основною метою підсистеми корпоративної культури компанії є підвищення згуртованості колективу, досягнення цілей компанії, поліпшення морально-психологічного клімату та оптимізація взаємин зі співробітниками.

Для створення (зміцнення) корпоративної культури спільного підприємства «СОКИ-України» необхідно провести наступні заходи

З них:

- Вивчити корпоративну культуру компанії і визначити цінність компанії;

- проаналізувати сприйняття співробітниками компанії, в якій вони працюють;

- Поліпшення дизайну інтер'єру

- Розробка стратегії внутрішніх комунікацій

- Розробка та публікація власних публікацій

- Проведення тренінгів з корпоративної поведінки

- Розробка кодексів етики, поведінки і зовнішнього вигляду співробітників

- Розвиток корпоративних традицій (наприклад, святкування важливих дат, корпоративні вечірки);;

- Впровадити систему ефективної мотивації і навчання персоналу, забезпечити хороший морально-психологічний клімат в колективі.

Підсистема розвитку людських ресурсів є ефективним способом підвищення конкурентоспроможності стратегічного управління людськими ресурсами компанії.

Співробітники, що працюють в конкретній компанії, повинні проходити соціальний розвиток (з урахуванням соціального статусу, кар'єрного зростання), професійний розвиток (навчання протягом усього життя, придбання нових навичок за фахом), особистісний розвиток (формування особистісних цінностей, підтримання фізичного і психічного здоров'я і т.д.).

А ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності стратегічної системи управління людськими ресурсами є мотивація персоналу.

Підсистема мотивації персоналу включає в себе 5 груп стимулів, які можуть активізувати діяльність для досягнення цілей співробітників. Професійні стимули, заохочення пов'язані з роботою, престижем і соціальним статусом.

Технічний рівень підприємства визначає продуктивність праці і якість продукції, які є важливими факторами конкурентоспроможності підприємства.

В даному розділі дослідження були визначені та запропоновані наступні напрямки вдосконалення управління персоналом підприємств на прикладі спільного підприємства «СОКИ-України»:

1. Інтегрована стратегічна система управління людськими ресурсами на підприємстві являє собою сукупність взаємопов'язаних систем, її ефективна функція полягає в забезпеченні конкурентоспроможності довгострокового управління людськими ресурсами, що складається з системи інформаційно-комунікаційної підтримки, системи реалізації стратегічного процесу управління людськими ресурсами і системи забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління людськими ресурсами 1. Стратегічне управління персоналом складається з трьох систем, які забезпечують конкурентоспроможність і точність роботи

2. Система управління персоналом повинна включати такі заходи, як планування ресурсів, розробка планів, що відповідають потребам і витратам на людські ресурси (набір і відбір персоналу), визначення заробітної плати і винагород, профорієнтація і адаптація.

3. Система здійснення процесу стратегічного управління персоналом складається з 3 підсистем: підсистеми стратегічного планування діяльності зі стратегічного управління персоналом, підсистеми стратегічної організації діяльності зі стратегічного управління персоналом, підсистеми стратегічного управління діяльністю зі стратегічного управління персоналом.

4. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі маркетингу-це процес розробки, впровадження та управління маркетинговими програмами в області управління людськими ресурсами, на основі якого забезпечується стабільність і задоволеність персоналу компанії і досягається ефективність роботи.

5. Виходячи з проведених досліджень, методологічний підхід заснований на організаційних і фінансових вимогах до персоналу «СОКИ-України» в залежності від ступеня використання його конкурентних переваг.:

На першому етапі визначається організаційна модель інвестиційного забезпечення якості персоналу та її елементи.

На другому етапі були оцінені організаційні, економічні та інформаційні завдання щодо забезпечення якості для використання конкурентних переваг людських ресурсів і досягнення поставлених цілей.

На третьому етапі, з метою підвищення якості роботи персоналу організації, визначаються фактори успіху організації, Економічна та інформаційна підтримка, а також можливі показники для оцінки їх впливу.

Однак ринкове середовище вимагає використання маркетингових інструментів і комплексного підходу до стратегічного управління людськими ресурсами, а оптимальне їх поєднання сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Тому необхідно використовувати маркетинговий підхід у стратегічному управлінні персоналом компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження магістерської роботи були поставлені та вирішені науково-практичні завдання з визначення теоретичних положень та методологічного забезпечення організаційно-економічного підходу до стратегії розвитку Управління персоналом на підприємстві в сучасних реаліях. Система управління персоналом підприємств була розроблена для підвищення ефективності роботи підприємств в сучасних умовах ведення бізнесу під впливом воєнного стану. Мета цього дослідження-підтвердити, що це дійсно так. В результаті вивчення теоретичних основ управління людськими ресурсами на підприємстві було підкреслено наступне:

1. Люди, тобто персонал, є рушійною силою діяльності компанії. З цієї точки зору людські ресурси розглядаються як один з основних факторів діяльності підприємства і призначені для всіх людей, залучених в його роботу, характеризуються кількісними, якісними і структурними особливостями, які змінюються у відповідь на зміни внутрішніх і зовнішніх умов.¹

2. Організаційно-економічний підхід до стратегії розвитку Управління персоналом на підприємстві в сучасних реаліях. Він передбачає виконання людськими ресурсами економічних, виробничих, соціальних та інноваційних функцій, які вимагають збалансованої управлінської діяльності. Управління персоналом підприємства передбачає систематичне виконання комплексу організаційних і функціональних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного і безперебійного функціонування підприємства в сучасних виробничих умовах.

3. Доведено, що на управління персоналом підприємства впливають зовнішні і внутрішні фактори. Визначено показники, що характеризують соціально-економічну ефективність цього процесу. До них відносяться, зокрема, наші показники ефективності та деякі показники управління людськими ресурсами.

4. На основі вивчення існуючих визначень понять "людські ресурси" і "управління людськими ресурсами", з метою максимально точного визначення їх змісту, пропонується наступне трактування управління людськими ресурсами - це процес розробки і впровадження системи організаційних, соціально-економічних та культурних заходів, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу працівників підприємства.

5. Управління людськими ресурсами розглядається з точки зору системного підходу. Функціонально він охоплює всі завдання і рішення, пов'язані з роботою з людськими ресурсами (працевлаштування, адаптація, використання, підвищення кваліфікації, компенсація, звільнення і т.д.). Організаційні завдання охоплюють всіх співробітників і відділи (керівників, розпорядників, відділи кадрів, відділи розвитку людських ресурсів і т.д.). Що стосується керівництва, то за Управління персоналом спільного підприємства «СОКІ-України» відповідають відповідно окремі особи та відділи.

6. Тобто система управління людськими ресурсами складається з підсистем забезпечення процесу управління людськими ресурсами, підсистем маркетингу людських ресурсів, підсистем розвитку людських ресурсів, підсистем мотивації людських ресурсів, підсистем управління комунікаціями та створення та розвитку корпоративної культури. Вона складається з 6 підсистем.

7. Щоб узагальнити існуючу концептуальну базу, необхідно вдосконалити концепцію "стратегічного управління талантами". Це міжвідомчий процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики для забезпечення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі.

8. Суть кадрової політики полягає у формуванні стратегії управління персоналом на основі стратегії розвитку компанії. Слід зазначити, що під стратегією управління людськими ресурсами розуміється сукупність планів, рішень, форм і методів дій, що дозволяють найбільш об'єктивно і

кваліфіковано оцінювати людські ресурси і розробляти систему ефективного впливу на людські ресурси для реалізації стратегії розвитку компанії.

9. Для реалізації цього необхідно створити певні умови, використовуючи інструменти управління персоналом, зокрема індивідуальні підходи, такі як: виявити можливості кожного співробітника і направити їх в потрібне русло (виконати відповідні завдання). Це забезпечує максимальний результат в інтересах співробітників (задоволеність роботою як складова соціальної ефективності) і підприємства (якість роботи, продуктивність праці як складова економічної ефективності). Вибирайте індивідуальну мотиваційну політику, оскільки метод мотивації, який позитивно впливає на одного працівника, не завжди підходить для іншого.

У розділі 2 магістерської роботи на прикладі спільного підприємства «СОКИ-України» було проведено дослідження впливу на управління людськими ресурсами та ефективність підприємства, і були зроблені наступні висновки: для даного дослідження було обрано спільне підприємство «СОКИ-України» - це українська компанія, що займається виробництвом і продажем фруктових і овочевих соків і пюре для дитячого харчування.

1. Проблема вдосконалення управління людськими ресурсами вимагає вивчення зовнішнього середовища. Це означає виявлення факторів, що визначають умови роботи персоналу. Будучи динамічним фактором промислового розвитку, управління людськими ресурсами, зокрема, зміни в співвідношенні тимчасового персоналу до виробничого і обслуговуючого персоналу в періоди зростання або спаду виробництва, регіональної концентрації виробництва, впливають на зміну персоналу в зв'язку з посиленням конкуренції за кваліфікований персонал, сировину і ринки збуту. Це може проявлятися в різних формах - від збільшення витрат на навчання співробітників і соціальні програми до недобросовісної конкурентної практики (переманювання кваліфікованого персоналу, більш широке використання незаконних і підозрілих операцій для отримання конкурентної

переваги, витоку інформації та промислового шпигунства). Сезонні фактори у виробничому процесі класифікуються як фактори навколишнього середовища, оскільки сезонність в певних галузях промисловості обумовлена нерівномірністю поставок сировини від сільськогосподарських виробників, зовнішніх постачальників. Сезонні фактори у виробничому процесі роблять істотний вплив на структуру персоналу за видами зайнятості, але кількість сезонного некваліфікованого персоналу може досягати 707% (зростання з 2080 до 294).

2. Фактори внутрішнього середовища є специфічними для кожної компанії і безпосередньо впливають на управління людськими ресурсами та конкурентоспроможність компанії. Аналіз впливу цих факторів необхідний для виявлення впливу структури управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства. Згідно з аналізом етапів життєвого циклу підприємства, «СОКИ-України» стабільно розвивається протягом 7 років, а з 2017 року його життєвий цикл характеризується етапами зростання.

- Найбільш важливим фактором, що впливає на співвідношення числа постійних і тимчасових співробітників, є обсяг виробленої і реалізованої продукції. Більшість відправлених працівників виконують некваліфіковану роботу вручну. Складність цих робіт і, як наслідок, кількість направленої персоналу зазвичай пропорційні обсягу виробництва. Постійний персонал виконує технічне обслуговування технологічного обладнання та невиробничі функції.

Технічний рівень також робить істотний вплив на склад персоналу, так як його підвищення призводить до скорочення ручної праці і вимагає більш високої кваліфікації обслуговуючого персоналу. Технічний рівень можна охарактеризувати продуктивністю праці, яка являє собою відношення середньорічної вартості основних засобів до виробничого персоналу. З метою підтримки високої продуктивності праці «СОКИ-України» постійно інвестує в основний капітал і оновлює зношене обладнання, що позитивно позначається на конкурентоспроможності. Фактор інвестиційної

привабливості робить істотний вплив не тільки на доступність інвестиційних коштів для розвитку підприємства, а й на рівень кваліфікації персоналу. Результати аналізу показують, що індекс інвестиційного потенціалу «СОКИ-України» коливається від 0 до 2,05. Максимальне значення індексу інвестиційного потенціалу спостерігається в період реконструкції, після чого спостерігається швидке зростання обсягів виробництва і відповідне підвищення конкурентоспроможності.

3. Зміни в організаційній структурі обумовлені факторами, пов'язаними з нашою стратегією. Ці фактори включають стратегічну узгодженість місії, цілей, загальної стратегії, стратегії та політики людських ресурсів, загальної стратегії розвитку та практики управління людськими ресурсами. Заснована на принципі стратегічної послідовності, стратегія управління персоналом компанії спрямована на залучення конкурентоспроможного персоналу. Для цього компанії повинні проводити політику безперервного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, залучаючи тимчасових, але талановитих співробітників. В цілому така політика призведе до збільшення частки молоді, а також тимчасових і талановитих людей.

4. Загальна стратегія компанії-зростання за рахунок розширення, стратегія спільного підприємства «СОКИ-України», в рамках якої були спеціально розглянуті різні варіанти розвитку, включаючи зростання, стабілізацію, рецесію, реструктуризацію, перебудову, ліквідацію і комбінацію декількох варіантів.

5. На різних етапах життєвого циклу компаніям необхідно змінювати свою політику управління персоналом і змінювати співвідношення постійних і тимчасових співробітників. У період розвитку підприємство може дозволити собі наймати тимчасових працівників, але в кризові часи за рахунок тимчасових працівників, не порушуючи базової структури персоналу, це призводить до збільшення прибутковості підприємства.

6. Для проведення якісного аналізу управління людськими ресурсами на підприємстві був підібраний персонал відповідно до його кваліфікацією,

участю в господарській діяльності, віком, характером виконуваних функцій і ставленням до власності. Структура персоналу за характером виконуваних функцій характеризується збільшенням частки співробітників, зайнятих у сферах маркетингу, продажів, сертифікації та якості продукції. Вікова структура персоналу зміщується в бік збільшення частки працівників молодого і середнього віку, що пов'язано як із залученням великої кількості сезонних працівників, так і з інноваційним підходом до розвитку підприємства. Частка працюючих акціонерів в структурі персоналу дуже мала по відношенню до власника. Більшість з них працюють в управлінському відділі компанії.

7. Мотиваційні фактори (впевненість у завтрашньому дні, включаючи фінансову винагороду, пенсійні виплати, соціальні виплати, престиж та владу) вони також мають значний вплив на персонал. Характер цього впливу залежить від типу мотиваційного фактора. Наприклад, прагнення до впевненості в завтрашньому дні сприяє бажанню персоналу працювати постійно, а прагнення до більш високої грошової винагороди в основному пов'язане з тимчасовими Умовами, додатковими соціальними пільгами (медична страховка, відпочинок, житло і т.д.). В основному це надається співробітникам, які працюють повний робочий день, і т. д.

8. За результатами опитування співробітників спільного підприємства «СОКИ-України» було зроблено багато висновків про важливість мотиваційних факторів для співробітників різних категорій.

- На вікову структуру співробітників найбільше впливають соціальні програми, фінансова стабільність компанії, морально-психологічний клімат в колективі, організаційна культура, відповідальність за виконання обов'язків. Важливість цих факторів варіюється залежно від вікової групи.

- На структуру персоналу за формою трудових відносин найбільшою мірою впливають впевненість у завтрашньому дні (у тому числі в пенсійному забезпеченні) і впевненість у стабільному фінансовому стані компанії.

- На склад кваліфікованого персоналу найбільше впливають впевненість у завтрашньому дні, впевненість у стабільному становищі на підприємстві, впевненість у стабільному становищі на підприємстві та зацікавленість у роботі.

9. Рівень кваліфікації штатних співробітників спільного підприємства «СОКИ-України» має тенденцію до підвищення. Позитивні зміни відбуваються завдяки розвиненій в компанії системі навчання, стажуванню в зарубіжних компаніях, що пропонують новітні технології, і підвищенню рівня оплати праці. Водночас збільшення обсягів виробництва вимагає широкого використання низькокваліфікованих сезонних працівників.

10. Частка виробничого та обслуговуючого персоналу в робочій силі, зайнятій в економічній діяльності, збільшилася з 2021 року до 59,9%, в 2022 році-до 71,6% і в 2023 році-до 71,5%. Цей процес обумовлений поступовою стабілізацією чисельності допоміжного персоналу, але у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва чисельність виробничого персоналу збільшується.

11. Кадрова політика СП «СОКИ-України» спрямована на професіоналізм співробітників, досягнення високих виробничих показників, розробку і впровадження інновацій, передбачає основний принцип, згідно з яким відповідність корпоративним цінностям є необхідною умовою підвищення критичного рівня і просування по службі, а також показником його ефективності. корисність для організації. В результаті впровадження розроблених рекомендацій в практичну діяльність підприємства дозволить підвищити якість стратегічного управління персоналом і тим самим зміцнити конкурентоспроможність підприємства з точки зору довгострокового післявоєнного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімовська І., Осінкіна О., Філіпченко О., Марцінків А. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження: Навчально – практичний посібник. К.: Видавнича компанія «КІТ», 2021. 141 с.
2. Андрійченко Ж. О. Організація мотивації праці на підприємствах в умовах реструктуризації: автореферат дис.канд. екон. наук: Харків, 2021. 20с.
3. Аркушенко І.О. Організаційно-економічні підходи до управління персоналом на прикладі державного підприємства. Мат. XV-й Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Одеса: ОДАБА. 2024. С.478-481.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник, Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2019. – 468 с.
5. Бандура А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Психологія управління: монографія. Харків: Фортуна-Прес, 2018. 464 с.
6. Беседіна М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 496 с.
7. Богиня Д. Соціально-трудові відносини в Україні в контексті оплати праці та регулювання доходів. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 7. С.3-8.
8. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Трудовий менталітет в системі мотивації праці: монографія. Кіровоград: «Поліграф-Терція», 2018. 226 с.
9. Буко С. Корпоративна соціальна відповідальність як принцип ціннісно зорієнтованого менеджменту. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2019. №2. С.149–157.
10. Бучинська Т.В. Сутність та складові професійної компетенції персоналу в умовах конкуренції. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2014. Том 15. С. 228–233.
11. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом. - К.: «КНЕУ», 2015. - 403 с. <http://buklib.net/> (дата звернення: 12.11.2024).

12. Виноградова О.В., Пілігрим К.М. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 339–347.
13. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Шкапова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 504 с.
14. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 408 с.
15. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
16. Гончаров В. Н., Радомский С.И., Додонов О.В. Механизмы реализации основных принципов гуманизации труда и трудовой мотивации: монография. Донецк: «Куприянов» 2019. 198 с.
17. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2017. 182 с.
18. Грیشнова О. А., М.А. Левицький. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 4. С. 45–49.
19. Грузіна І.А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства: автореферат дис..канд. екон. наук: Харків, 2019. 20 с.
20. Гунченко М.В. Мотивація праці в умовах трансформації України: автореферат дис...канд. екон. наук: Дніпро, 2021. 17 с.
21. Дмитренко Г.А., Шарапатова Т.М., Максименко Е.А. Мотивація та оцінка персоналу. Київ: МАУП, 2019. 248 с.
22. Дороніна М.С., Лугова В.М. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2021. № 2 (38), С. 18–22.
23. Дороніна О.А. Модель мотивації труда на основі визначення мотиваційного профіля працівника. Соціально-трудова відносина та соціальна політика в сучасних економічних умовах: зб. наук. пр. Т. 2 / НАН України. ІІ. Дніпро, 2019. С. 199 – 208.

24. Доронина О.А. Правила ефективного управління мотивацією труда. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. Т1. Хмельницький, 2020. №5 С. 27 – 31.
25. Доронина М. С., Наумик Е. Г., Соловьев О.В. Управление мотивацией: науч. изд. Харьков: ХНЭУ, 2018. 240 с.
26. Б.Я. Гаврилишин, Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: Т.3 – Київ: Академія, 2022. 863 с.
27. Єськов О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореферат дис....д-ра екон. наук. Донецьк, 2015. 35 с.
28. Єсінова Н. І. Економіка праці: навч. посібник. Харків: Вид. група «Академія», 2022. 176 с.
29. Журавльова І.В., Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 284 с.
30. Завадський Й.С., Червинська Л.П. Мотивація праці в менеджменті. *Економіка АПК*. 2021. №6. С.78-82.
31. Зущина Г.М., Костин Л.Л. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества. Київ: КНЕУ, 2020. 720 с.
32. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. Київ: Вид. дім «Юридична книга», 2015. 258 с.
33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник / Київ: КНЕУ, 2019. 224 с.
34. Колот А., Григорович С. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2021. № 8. С. 19-27.
35. Колпак В.М. Управління розвитком персоналу: посіб. (для студентів ЗВО). Київ: МАУП, 2021. 712 с.
36. Корнут О., Коваль М. Концепція управління ефективністю персоналу – Performance management . *Економіст*. 2018. № 11. С.72–74.

37. Крамський С.О., Дорошенко П.В. Концепція прецедентного формування команд проектів побудови комплексної соціотехнічної системи. Міжвузівськ. наук.-практ. конф. "Перспективні напрями вітчизняної науки": Одеса: ОІ МАУП, ТОВ «Лерадрук», 2018. С.61-67.

38. Крамський С.О. Створення команд проектів у вигляді екіпажів морських суден. VII міжнар. конф. «Управління проектами у розвитку суспільства». Київ: КНУБА, 2020. С.111-112.

39. Крушельний А.Т. Управління персоналом: навч. посіб. / Київ: Кондор. 2019. 296 с.

40. Кудлай А.В. Аналіз організаційно-економічних особливостей процесу формування та розвитку людського капіталу. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць*. Дніпро: ДНУ, 2017. Вип.194, том II. С. 410.

41. Лисогор Л. Оптимізація професійно-кваліфікаційних параметрів як умова підвищення конкурентоспроможності робочої сили в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 5. С. 33-39.

42. Ліч Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 4. С. 53–56.

43. Лутай Л.А. Роль мотивації в управлінні дисципліною праці. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2019. №1 (38). – С. 130–138.

44. Майстер Л.А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 3 (130). С. 67–73.

45. Маслов В.О. Про стратегічне управління персоналом. *Проблеми теорії та практика управління*. 2021. № 5. С. 99-105.

48. Пашенко М.А. Механізм взаємодії мотивації і стимулювання праці, напрямки його удосконалення. *Вчені записки: Науковий журнал*. 2020. №17. С.186–189.

49. Пащенко М.А. Мотивація праці як складова соціально-трудо­вих відносин. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Дніпро: ДНУ. 2019. Випуск 231: Т. VIII. С. 1503–1509.

50. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: ЦУЛ., 2019. 248 с.

52. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ: Знання, 2019. 311 с.

53. Назарова Г.В., Мащенко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Дніпро: ДНУ. Випуск 231: Т. I. 2019. С. 72–80.

54. Недашківська М.М., Євтушонок Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу. Ірпінь Видавництво: АДПСУ, 2021. 252 с.

55. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інфор. систем, менеджм. і бізнесу, 2013. 88 с.

56. Назаров Г.В., Мащенко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Дніпро: ДНУ. Випуск 231: Т. I. 2021. С. 72–80.

57. Пасенков П.С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства: автореф. ...дис.. канд. екон. наук. Харків, 2018. 20 с.

58. Перебийніс А.П. Мотивація праці спеціалістів АПК. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 112 – 114.

59. Перегудов Д.В. Мотивація економічної активності безробітного населення: автореф. дис.... канд. екон. наук. Київ, 2019. 20 с.

60. Петрова І.І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2018. №7. С. 22–27.

61. Петренко Н.О. Особливості мотивації праці та стимулювання персоналу підприємств. Збірник матеріалів Всеукраїнської наукової конф. Умань. 2018 р. С. 154 – 156.

62. Стрілецький Т.В. Типологія формування проектної команди. XIX Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю "Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології": Збірник мат. тез доп. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2018. С.186-187.

63. Савенко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник.- Київ: КНЕУ, 2022. 351 с.

64. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2022. № 3-4. С. 234-236.

65. Степанова О.В. Формування ринково орієнтованого організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2021. № 1 (20). С. 331–335.

66. Антонюка О.В., Головатий М.Ф. Управління людськими ресурсами: понятійно–термінологічний словник – Київ: МАУП, 2021. 496 с.

67. Хміль Ф.І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні. *Економічний вісник Київського політехнічного інституту*. 2021. № 1. С. 24-30.

68. Robert N. Anthony Management control systems / Robert N. Anthony, John Dearden, Vijay Govindarajan.-7th ed. USA : IRWIN, INC.,2019 – 1033р.

69. Шпикул А. Г. Мотивація праці в аграрних формуваннях. Теорія і практика розвитку корпоративного сектора економіки України в контексті цілей тисячоліття та світової глобалізації: матеріали Міжнародного форуму. Київ: Видавничий дім «Корпорація», 2021. Ч. 3. С. 108-116.

70. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. 220 с.

71. Щокін Г.В. Організація і психологія управління персоналом. Київ: МАУП, 2021. 832 с.

72. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: наук.- практич. посібник. Київ: МАУП, 2020. 400 с.