

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

Студента 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»

освітньо-наукової програми «Економіка бізнесу»

Шевченка Євгенія Вікторовича

Науковий керівник:

к. е. н., доц. Мартинюк Людмила Анатоліївна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає запозичень із праць інших авторів
без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «16» травня 2022 р., протокол №8

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук,
професор Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

Анотація
дипломної роботи на тему
«Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємстві»
студента 2 курсу магістратури
Шевченка Євгенія Вікторовича

Робота присвячена актуальній темі розвитку компаній у сучасних українських реаліях на основі стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки підвищення результативності їхнього використання забезпечує організацію необхідним людським потенціалом, реалізує компетенції працівників, узгоджує їхні інтереси з інтересами колег, партнерів та керівників компанії, відповідно до цілей її розвитку.

На основі проведеного дослідження теоретико-методологічних підходів до визначення стратегічного управління людськими ресурсами підприємства як основоположного фактору підвищення результативності господарської діяльності будь-якої компанії, наведено власне розуміння досліджуваної категорії та розроблено комплексний показник для оцінювання ефективності стратегічного управління.

Фінансово-господарський аналіз ТОВ "Фінком Л.Т.Д." та оцінка елементів стратегічного управління людськими ресурсами показали, що ефективність системи стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві знаходиться на задовільному рівні.

Відповідно до отриманої оцінки, визначено найбільш проблемні сторони стратегічного управління людськими ресурсами досліджуваного підприємства та розроблено рекомендації з його удосконалення. Показано, що запропонована програма заходів щодо удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є економічно вигідною, а її застосування – необхідна умова подальшого функціонування ТОВ "Фінком Л.Т.Д." як успішної компанії.

Abstract
of the Master's Research Paper "Strategic human resource management in the
enterprise"

The work is devoted to the topical issue of company development in modern Ukrainian realities based on strategic human resource management, as increasing the effectiveness of their use provides the organization with the necessary human potential, realizes the competencies of employees, harmonizes their interests with colleagues, partners and managers.

Based on the study of theoretical and methodological approaches to the definition of strategic human resource management as a fundamental factor in improving the efficiency of any company, given his own understanding of the study category and developed a comprehensive indicator to assess the effectiveness of strategic management.

Financial and economic analysis of LTD "Фірма Л.Т.Д." and evaluation of the elements of strategic human resource management showed that the effectiveness of the system of strategic human resource management in the enterprise is at a satisfactory level.

According to the received estimation, the most problematic aspects of strategic management of human resources of the researched enterprise are defined and recommendations on its improvement are developed. It is shown that the proposed program of measures to improve the effectiveness of strategic human resource management is economically viable, and its use is a necessary condition for the continued operation of LTD "Фірма Л.Т.Д." as a successful company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність і складові стратегічного управління людськими ресурсами на сучасному підприємстві	8
1.2. Функції, принципи та завдання стратегічного управління людськими ресурсами	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.».....	30
2.1. Фінансово - господарська характеристика діяльності ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.» та його персоналу	30
2.2. Аналіз стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.»	37
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.»	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.»	52
3.1. Резерви підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.».....	52
3.2. Розробка програми заходів щодо удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.»	58
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

В умовах сучасної ринкової економіки кожне підприємство прагне підвищити рівень своєї мобільності як здатності пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, що у свою чергу повинно сприяти збільшенню рівня стійкості та покращенню фінансово-господарських результатів діяльності. За таких обставин все більше компаній намагається досягнути стійкого розвитку та конкурентних переваг за рахунок власного персоналу й ефективнішого управління людськими ресурсами.

Успішне ведення бізнесу залежить від ефективного використання персоналу на підприємстві, розроблених систем та чинників мотивації, організації трудової діяльності, спрямованих на підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві.

Отже, актуальність теми дослідженням полягає у тому, що ефективне управління людськими ресурсами на підприємстві має велике господарське значення, оскільки підвищення результативності їхнього використання забезпечує організацію необхідним людським потенціалом, реалізує компетенції працівників, узгоджує їхні інтереси з інтересами колег, партнерів та керівників компанії, відповідно до цілей її розвитку. Саме тому виникає потреба у визначенні шляхів та резервів у підвищенні ефективності стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами на підприємстві знайшли відображення в працях таких відомих вчених та економістів, як: Балабанова Л.В., Білорус Т.В., Верига В.Л., Грішнова О.А., Макаренко М.В., Оніщенко В.В., Осовська Г.В., Сардак О.В., Храмова В.О., Шаульська Л.В., Щокін Г.В., Беккер Г.С., Герцберг Ф.І., Грір Ч.Р., Шульц Т.В. та багатьох інших. У цих наукових роботах розглядаються визначення людських ресурсів підприємства як економічної категорії, класифікації факторів та складових людських ресурсів, резерви підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві, а також, методики їх оцінювання. Так, у роботах Вериги В.Л.

обґрунтовано необхідність дослідження стратегічного управління людськими ресурсами підприємства в нових умовах господарювання та проаналізовано дискусійні підходи до визначення даної категорії. У працях Балабанової Л.В. та Щокіна Г.В., визначаються фактори та резерви підвищення ефективності формування та використання людських ресурсів та наголошується на необхідності ефективного управління ними на підприємстві з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності компанії.

Однак необхідно зазначити, що незважаючи на значну кількість наукових праць та істотні досягнення в цій галузі, низка питань теоретико-методичного та практичного характеру зі стратегічного управління людськими ресурсами залишається остаточно не вирішеною, потребує уточнень та розвитку.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені для вирішення такі завдання:

- розкрити сутність стратегічного управління людськими ресурсами та охарактеризувати його складові;
- визначити функції, принципи та завдання стратегічного управління людськими ресурсами, а також методичні підходи до його оцінювання;
- дослідити та проаналізувати фінансово-господарський стан підприємства ТОВ "Фінком Л.Т.Д.";
- провести аналіз стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ "Фінком Л.Т.Д.";
- надати оцінку ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ "Фінком Л.Т.Д.";
- розробити систему рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Об'єкт дослідження – це процес стратегічного управління людськими ресурсами на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження у магістерській роботі виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві на прикладі ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

У процесі написання магістерської роботи були використані різні методи дослідження. Під час дослідження теоретичних джерел для аналізу особливостей стратегічного управління людськими ресурсами, при розгляді їх стану на підприємстві та під час формування висновків використовувалися загальнонаукові методи дослідження, зокрема аналізу і синтезу та методи систематизації, зіставлення та класифікації наукових джерел інформації. Графічні методи використовувалися для наочного представлення наявної інформації. Економіко-математичні методи, метод статистичних групувань та узагальнення використовувались здебільшого під час дослідження фінансово-господарського стану на підприємстві.

Джерелами інформації при написанні магістерської роботи виступали: навчальна література, теоретичні та методичні розробки вітчизняних (у тому числі викладачів економічного факультету) та зарубіжних вчених із даної проблематики, результати досліджень провідних наукових установ та вчених-дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі акти, офіційні статистичні матеріали, дані фінансово-господарської звітності підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, що включає 70 найменувань, 3 додатки. Зміст роботи висвітлено на 68 сторінках основного тексту. Ілюстративний матеріал роботи містить 26 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і складові стратегічного управління людськими ресурсами на сучасному підприємстві

В умовах посилення конкуренції, стабільний розвиток та конкурентоспроможність будь-якого підприємства на ринку можуть бути досягнуті лише завдяки впровадженню інновацій та підвищенню результативності господарської діяльності, у тому числі за рахунок більш ефективного управління персоналом.

Зважаючи на це, упродовж останніх років все більше теоретиків та практиків управління звертають свою увагу на такі поняття як: «трудові ресурси», «людський капітал», «трудовий (кадровий) потенціал», «людські ресурси» та інші.

У сучасній концепції в управлінській науці, яка передбачає гуманістичний підхід до управління персоналом, головну роль займають саме людські ресурси. Вперше термін «людські ресурси» (англ. «human resources») використав економіст Джон Коммонс у книзі «Розподіл багатств» у 1893 році. Проте, активно його почали застосовувати лише у 90-х роках ХХ ст. у системі американського менеджменту для позначення персоналу підприємств, у зв'язку з переосмисленням ролі людини на виробництві.

Нині існують різні визначення людських ресурсів підприємства. З одного боку, під людськими ресурсами розуміють особливий актив підприємства, що виражається людськими чинниками виробництва. З іншого боку, це сукупність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства, яку формують професійний та особистісний розвиток, ефективність діяльності та конкурентоспроможність компанії загалом. Деякі приклади визначення категорії «людські ресурси підприємства» наведені в таблиці 1.1.

Визначення категорії «людські ресурси підприємства»

Автор	Визначення
Антонюк О.В. [4]	«Людські ресурси — це термін, що характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад організації, а поряд із традиційними ознаками, властивими персоналу, охоплює здатність до творчості і потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальну культуру і морально-психологічні якості, певний вплив кооперації та самоорганізації».
Богиня Д.П., Грішнова О.А. [11]	«Людські ресурси — це працівники підприємства, які володіють певними професійними навичками та знаннями, що використовуються у трудовому процесі».
Зайченко О. І., Кузнецова В. І. [31]	«Людські ресурси — це сукупність різних якостей людей, які проявляються в процесі їхньої трудової діяльності».
Починок Н.В. [47]	«Людські ресурси є особливі активи підприємства, що характеризують кадровий склад або весь персонал компанії з якісної, змістовної сторони, й у формуванні та розвитку яких здійснюються інвестиції з метою отримання майбутніх економічних вигод».
Трейсі В.Р. [69]	«Людські ресурси — це люди, які управляють організацією і формують її робочий штат, а також це кожен окремий працівник підприємства».
Хітфілд С.М. [61]	«Людські ресурси — це люди в загальній робочій силі компанії, причому кожна особа надає організації свої навички та таланти, щоб допомогти їй досягти успіху».
Щокін Г.В. [58]	«Людські ресурси — сукупність різних властивостей людей, що визначають їх здатність до виробництва матеріальних і духовних благ, яка є узагальнюючим показником людського чинника розвитку суспільного виробництва».

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури.

Розглянуті визначення переважно базуються на двох основних визначеннях людських ресурсів: як сукупності особистісних характеристик персоналу компанії та як людей, що складають робочу силу. Проте, часто зустрічається поєднання цих ідей. Так, Левицька О.О. стверджує, що «людські ресурси — це сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, стан здоров'я, рівень освіти й культури, потенціал людини, мотиваційні цінності) кадрового складу підприємства, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону або країни в цілому» [37].

Проаналізувавши дослідження сутності людських ресурсів підприємства, різних його аспектів та спираючись на інші визначення даної категорії, можна підсумувати, що людські ресурси підприємства — це сукупність працівників підприємства, що володіють соціальними, культурними та психологічними якостями, є носіями трудових здібностей та навичок, і застосовують їх у роботі.

Оскільки функціонування будь-якої організації ґрунтується на людському факторі, то виникає об'єктивна необхідність його регулювання. Тому стратегічне значення має процес управління людськими ресурсами, що являє собою діяльність компанії, яка спрямована на ефективне використання людських ресурсів для досягнення поставлених цілей [16].

Термін «стратегічне управління» активно почав застосовуватися на початку 1970-х років для відокремлення поточного управління від того, що виконується на найвищому рівні. У сучасних умовах на розвиток людських ресурсів впливає безліч як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, тому менеджери успішних підприємств і застосовують стратегічне управління для зменшення їхнього негативного впливу і посилення конкурентних переваг [14].

Західні та вітчизняні експерти наводять різні конструктивні визначення стратегічного управління людськими ресурсами. Так, Дж. Сторі вважає, що це «особливий підхід до управління зайнятістю, розроблений для досягнення конкурентної переваги шляхом стратегічного розміщення лояльного та кваліфікованого персоналу з використанням інтегрованого набору культурних, структурних та кадрових підходів» [65]. У своїй роботі автор стверджує, що управління людськими ресурсами передбачає використання різних методів, таких як:

- кадрові методи – найм, просування та винагорода працівників;
- структурні прийоми – організаційний дизайн;
- культурні методи – створення та підтримка високопродуктивної робочої культури.

За словами Сторі, метою всього цього є отримання конкурентної переваги. А «конкурентна перевага – це те, що відрізняє організацію від своїх конкурентів».

Одним із найважливіших популяризаторів концепції стратегічного управління людськими ресурсами є Д. Ульріх. Він стверджував, що HR став «часто неефективним, некомпетентним і дорогим». А відтак, за словами вченого, HR має краще відповідати бізнес-стратегії, щоб забезпечити цінність. Стратегічне управління людськими ресурсами є результатом цього заклику до дії. Воно спрямоване на узгодження фокусу управління персоналом із фокусом бізнесу. Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами — це досягнення бізнес-цілей за допомогою розумного управління людськими ресурсами [70].

Кулінська А.В. під стратегічним управлінням людськими ресурсами розуміє «багаторівневий комплексний процес вибору довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення виконання стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання людських ресурсів в організації» [34].

У той же час, за Никифорова В.Г. «стратегічне управління людськими ресурсами — це підхід до прийняття рішень, планів та намірів підприємства щодо зайнятості, а також практики та правил підбору, навчання, розвитку персоналу, управління продуктивністю, оцінки співробітників та міжособистісних стосунків». Такий підхід є одним з головних елементів корпоративної або бізнес-стратегії компанії [43].

На думку ж Петрової І.Л., стратегічне управління людськими ресурсами як нова фаза управління персоналом з'являється, коли діяльність бізнесу спрямована на отримання певних стійких конкурентних змін у навколишньому середовищі. Основною його перевагою є професійні та особистісні здібності працівників. А основною метою — забезпечити задоволення потреб споживачів, зберігаючи соціальну етику та корпоративну соціальну відповідальність [45].

Стратегічне управління людськими ресурсами включає в себе взаємозв'язок між управлінням людськими ресурсами й стратегічним управлінням на підприємстві. Воно вказує на загальний напрямок розвитку компанії, про те, яким чином організація управляє власним персоналом для досягнення стратегічних цілей. Багато економістів стверджують, що людський капітал є найпотужнішим

джерелом конкурентних переваг, що саме завдяки людям впроваджуються стратегічні плани. Саме тому керівники вищого рівня все частіше враховують ці фактори при формулюванні корпоративної стратегії. Стратегічне управління людськими ресурсами можна назвати невід'ємною складовою стратегічного плану. Воно включає широкі організаційні питання, пов'язані з культурними та структурними змінами, підвищенням ефективності та продуктивності, вибором ресурсів для задоволення майбутніх потреб компанії, розробкою унікальних можливостей та управлінням змінами [44].

Стратегія управління людськими ресурсами полягає не в простому вирішенні щоденних питань, реактивному управлінні персоналом, спрямованому на перспективу короткострокового характеру. Стратегія — це набір певних правил, для вибору і впровадження конкретних рішень, якими компанія керується протягом всієї своєї діяльності. Це набір основних принципів роботи з персоналом, це аналіз та оцінка кожної складової людських ресурсів, це конкретна програма заходів управління, впровадження якої веде до успіху бізнесу.

Тож, стратегічне управління людськими ресурсами — це інтегрований підхід до прийняття рішень щодо працівників з врахуванням якостей, особливостей та здатностей персоналу, й які дають можливість підприємству досягти своїх стратегічних цілей.

Оскільки формування та реалізація стратегії управління персоналом є основою системи стратегічного управління, то всі їхні складові елементи – це складові й загальної стратегії підприємства, головними з яких можна назвати:

- планування персоналу (планування та прогнозування якісних і кількісних потреб персоналу; вибір методів розрахунку кількісних потреб працівників; розробка автоматизованих систем управління персоналом);
- пошук та найм нового персоналу (аналіз кадрової інформації; розробка посадових інструкцій; відбір та оцінка претендентів; формування та комплектування кваліфікованих кадрів);

- оцінка та атестація персоналу (розробка ефективних методів, стандартів і принципів оцінки персоналу; оцінка, атестація персоналу; оцінка діяльності персоналу);
- профорієнтація та адаптація працівників (постійна співпраця з працівниками; створення належних умов для роботи та розвитку співробітників; знайомство з системою цінностей компанії);
- управління мобільністю (встановлення процедури підвищення, переміщення та звільнення працівників);
- мотивація працівників (розробка ефективної системи стимулювання; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального та морального заохочення працівників);
- розвиток працівників (навчання та впровадження контрольних процесів навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якостей керівників; організація довготривалої роботи молодих спеціалістів; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівників);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організації громадського харчування; медичні та житлово-комунальні послуги; розвиток організаційної культури; оздоровлення та відпочинок; організації соціального страхування) [12; 45].

Щоб визначити, наскільки ефективна та чи інша система формування та використання людських ресурсів, необхідні критерії, що дають змогу провести таке оцінювання. А оскільки управління людськими ресурсами є складною економічною категорією, воно характеризується сукупністю соціальних, економічних та організаційних показників, перелік яких наведений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Система показників ефективності стратегічного управління людськими ресурсами
на підприємстві

Вид	Показник
Показники економічної ефективності	Продуктивність праці
	Рентабельність персоналу
	Якість виробленої продукції або наданих послуг
	Прибутковість інвестицій в людський капітал
Показники соціальної ефективності	Рівень задоволеності персоналу
	Соціально-психологічний клімат у колективі, рівень корпоративної культури
	Рівень кваліфікації та освіти працівників
	Рівень мотивації працівників
Показники організаційної ефективності	Плинність кадрів
	Підбір і розстановка кадрів
	Втрати робочого часу на 1-го працівника

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42].

Необхідно зазначити, що економічна, соціальна та організаційна ефективність управління людськими ресурсами як взаємодоповнюють, так і суперечать одна одній. Досягнення балансу між ними та створення комплексного підходу є однією з центральних проблем управління персоналом.

Стратегічне управління людськими ресурсами має ряд певних відмінностей від традиційного управління персоналом:

1. Процес управління персоналом має реактивний характер. З іншого боку, стратегічне управління людськими ресурсами є проактивною функцією управління.

2. У традиційному управлінні персоналом відповідальність за кадри покладається на спеціалістів з персоналу, тоді як у стратегічному управлінні людськими ресурсами завдання управління покладається на керівництво.

3. Менеджер управління персоналом відіграє роль послідовника змін (дотримується транзакційного стилю керівництва). У той самий час, менеджер стратегічного управління є лідером змін (трансформаційне лідерство).

4. Управління персоналом підтримує короткострокові цілі та результати бізнесу, а стратегічне управління підтримує за потреби різні часові рамки (короткострокові, середньострокові або довгострокові).

5. При традиційному управлінні діяльність спрямовується лише на відносини з працівниками – забезпечення мотивації та продуктивності працівників, дотримання законодавства. А при стратегічному управлінні – на партнерстві з внутрішніми (співробітники) та зовнішніми (клієнти, акціонери, зацікавлені особи) складовими групами.

6. В управлінні персоналом здійснюється жорсткий бюрократичний контроль за працівниками за допомогою правил, процедур і політики. На відміну від цього, у стратегічному управлінні людськими ресурсами такий тип контролю застосовується не часто, скоріше використовується м'який органічний контроль завдяки гнучкості й меншій кількості обмежень щодо поведінки співробітників [27; 38; 51].

Отже, людські ресурси підприємства — це сукупність працівників підприємства, що володіють соціальними, культурними та психологічними якостями, є носіями трудових здібностей та навичок, і застосовують їх у роботі. А стратегічне управління людськими ресурсами являє собою інтегрований підхід до прийняття рішень щодо працівників з врахуванням якостей, особливостей та здатностей персоналу, й які дають можливість підприємству досягти своїх стратегічних цілей.

1.2. Функції, принципи та завдання стратегічного управління людськими ресурсами

Сьогодні загально визнаним є факт, що управління людськими ресурсами таке ж важливе, як і управління будь-якими іншими ресурсами підприємства. Тому, перед менеджерами та власниками бізнесу постає принципово важлива задача: максимально ефективно використовувати людські ресурси. Для досягнення цього необхідне впровадження в компанії стратегічного управління людськими

ресурсами, яке тісно взаємопов'язано зі стратегічним управлінням всією організацією.

Неможливо зрозуміти сутність стратегічного управління людськими ресурсами без з'ясування основної мети даної системи: кадрового забезпечення, організації ефективного використання персоналу, професійного та соціального розвитку. Відповідно до цієї мети сформована організаційна система стратегічного управління людськими ресурсами. В якості бази для її побудови використовуються науково підтвержені та перевірені на практиці принципи та функції, та створені на їх основі стратегічні завдання управління людськими ресурсами [45].

Вчені зазвичай виділяють три основні види функцій стратегічного управління людськими ресурсами: загальні, специфічні та часткові.

Загальні функції утворюють закритий процес управління, і працюють у взаємодії одна з одною. Кожна функція є процесом і має свої особливості в стратегічному управлінні людськими ресурсами:

- контроль – це спроможність підприємства виявити проблемні аспекти стратегії управління людськими ресурсами, відхилення від плану, і провести коригування власної діяльності для забезпечення подальшого розвитку;
- планування – процес визначення як найближчих, так і довгострокових цілей розвитку співробітників, вибір найкращих шляхів і інструментів їх досягнення;
- комунікація – спосіб передачі інформації в організації для повідомлення місії, цілей, цінностей, спільного прийняття рішень, досягнення консенсусу, довіри та згуртованості команди;
- організація та координація – пошук і розподілення ресурсів, організація різних процесів, зокрема трудових і технічних, координація внутрішніх і зовнішніх проявів управління персоналом, розвиток організаційних структур, що відповідають за роботу з кадрами, способу їхньої взаємодії;
- мотивація – забезпечує внутрішню підготовку керівників і співробітників до дій, відповідно до обраної стратегії, демонструє здатність стратегічно мислити та розвивати необхідні компетенції;

- оцінювання – розробка та впровадження критеріїв оцінки того, наскільки стратегічні цілі реалізуються в контексті управління людськими ресурсами, творчості, динаміки відносин між персоналом.

Разом ці функціональні процеси відображають зміст загального процесу стратегічного управління людськими ресурсами як невід'ємної частини загального стратегічного управління.

До специфічних функцій відносять наступні:

- прогнозування – передбачення майбутнього стану людських ресурсів на основі аналізу управління ними, визначення потенційного іміджу організації та можливих сценаріїв розвитку діяльності підприємства;

- аналітична – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, оцінка стратегічних альтернатив та коригування управлінських завдань на основі виявлених змін у середовищі;

- забезпечення ресурсами – узгодження стратегічних намірів організації з її ресурсною базою в контексті використання можливостей та уникнення загроз довкіллю на основі оцінки кількості, якості та структури людських ресурсів;

- соціальна – створення сприятливої соціальної атмосфери, корпоративної культури та позитивного іміджу компанії в суспільстві;

- цільова орієнтація (постановка цілей) – створення стратегічних цілей організації та забезпечення узгодженого функціонування всіх процесів, структур, політик і процедур управління людськими ресурсами шляхом орієнтації на них.

Специфічні функції стратегічного управління людськими ресурсами реалізують роль і напрям стратегічного підходу організації до управління людськими ресурсами відповідно до обраної стратегії розвитку.

З вищезгаданими функціями тісно пов'язані часткові функції управління людськими ресурсами, зокрема: планування потреб у персоналі, підбір та відбір персоналу, навчання та перепідготовка персоналу, соціальна та професійна адаптація персоналу, моделювання кар'єри ключових співробітників, просування по службі, утримання та звільнення, оцінка персоналу, управління людськими ресурсами та соціально-трудовими відносинами [32; 45; 56].

Дотримання стратегічних принципів управління людськими ресурсами впливає на ефективність управлінських рішень, уявлення співробітників про свою роль і значення у досягненні цілей і місії компанії, а отже, і на ефективність діяльності компанії в цілому. Базисні принципи стратегічного управління людськими ресурсами наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи стратегічного управління людськими ресурсами

Принцип	Характеристика
Орієнтація на зовнішні умови	Виконання стратегії управління людськими ресурсами має виконуватися, враховуючи зміни зовнішнього середовища, а також забезпечуючи зміну завдань та цілей управління людськими ресурсами.
Стратегічність	Зумовлює існування стратегії розвитку на рівні компанії й підготовку завдань згідно із загальною стратегією на нижчих організаційних рівнях функціонування.
Комплексність повноважень	Одержання повноважень на рівні обов'язків працівника та покладених на нього завдань.
Оцінювання	Довгострокова оцінка перспектив та рішень у сфері розвитку людських ресурсів організації.
Нагляд	Контроль за кінцевими результатами роботи працівника. Моніторинг стану та динаміки зовнішнього середовища та своєчасна зміна стратегії, політики та тактики управління персоналом для прийняття управлінських рішень
Координація	Забезпечення двостороннього зв'язку з усіма працівниками підприємства.
Співробітництво	Вибір методик впливу на людські ресурси, при якому управління здійснюється за участю кожного окремого працівника та враховуючи його інтереси.
Мотивація працівників	Сприяє покращенню ефективності реалізації людських ресурсів та зменшенню нереалізованих можливостей персоналу.
Альтернативність	Надання альтернативи управлінським рішенням щодо стратегій, політики та тактики управління людськими ресурсами на основі стану внутрішнього та зовнішнього середовища організації.
Розвиток	Спрямованість на розвиток і зміну установок, мотивацій, структур персоналу, всієї системи управління людськими ресурсами або окремих їх елементів.

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [7; 10; 15;

Існує й інша група принципів стратегічного управління людськими ресурсами, дотримання яких є запорукою досягнення успіху керівництвом підприємства:

1. Принцип розуміння цілей. Це ключовий принцип і відправна точка всієї HR-діяльності. Керівництво та менеджмент має досконально розуміти організаційні цілі та завдань компанії й постійно інформувати своїх співробітників. Це сприяє єдності всієї організації.

2. Принцип оцінки. Керівництву необхідно постійно аналізувати та оцінювати навички кожного співробітника та зіставляти їх з цілями організації. Це допомагає розробити програми навчання для персоналу, для розвитку нових здібностей.

3. Принцип цілеорієнтованого аналізу. Керівництво має бачити загальну картину, в якій кожен співробітник зі своїми навичками може зробити свій внесок у розвиток організації. Стратегічне управління персоналом полягає в тому, щоб визначити таких співробітників і поставити їх на потрібну посаду.

4. Принцип прогнозування потреб. Даний принцип має здійснюватися щодо попиту та пропозиції з точки зору найму нових працівників для задоволення функціональних вимог. Прогнозування дозволяє HR-функції зрозуміти ефективність HR-стратегій, а також те, наскільки використовуються навички співробітників.

5. Принцип оперативної ефективності. Управління людськими ресурсами має важливе завдання – спілкуватися з міжфункціональними відділами, щоб зрозуміти ефективність інструментів, які використовуються співробітниками для досягнення операційної ефективності.

6. Принцип формування. Визначення потенційних співробітників, чії навички відображають ширшу картину організаційних цілей, набір їх, розробка ефективної адаптації співробітників і залучення співробітників — це чотири найважливіших кроки до впровадження стратегії управління людськими ресурсами.

7. Принцип перегляду та коригування. Перегляд та вимірювання ефективності стратегій, які були впроваджені, є критичними з точки зору досягнення організаційних цілей управління людськими ресурсами. Періодичні огляди дають змогу керівникам виявити проблеми в управлінні персоналом та вжити коригуючих заходів [68].

Вивчення ролі стратегії управління персоналом у системі управління підприємством дає змогу визначити стратегічний напрямок управління людськими ресурсами підприємства, а відтак і основні завдання та цілі.

Стратегічне управління людськими ресурсами дозволяє вирішувати наступні завдання:

- забезпечувати організацію достатнім людським потенціалом згідно з цілями розвитку компанії та її стратегії;
- формувати внутрішнє середовище організації, її внутрішньо-організаційну культуру, ціннісну орієнтацію, пріоритети, створювати умови для визначення стратегічного мислення та реалізації обраної стратегії, для відтворення та реалізації кадрового потенціалу;
- прогнозувати майбутні сценарії під час визначення стратегії підприємства та розвитку процесу управління на всіх організаційних рівнях компанії;
- реалізувати здатності співробітників підприємства в узгодженні зі стратегічними цілями для досягнення стійкої конкурентної переваги компанії на ринку;
- задовольняти та узгоджувати інтереси працівників, керівників та власників компаній, а також потреби та інтереси споживачів та інших соціальних груп навколо компанії;
- вирішувати питання, що пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, та створювати можливості для уникнення протиріч в управлінні персоналом [26; 45].

К. Боумен у своїй праці виокремив стратегічні напрями управління людськими ресурсами, що формують завдання кадрової політики організації, враховуючи стратегічні цілі її розвитку:

- створення та ефективне використання людських ресурсів на підприємстві;
- маркетинг персоналу, включаючи оцінку ринку праці, створення системи набору і використання персоналу компанії, аналіз суб'єктів досліджуваного ринку та визначення вимог до співробітників;
- створення системи методів найму та оцінки персоналу;
- формування корпоративних концепцій розвитку людських ресурсів компанії, які включають в себе: нові методи та форми навчання та підготовки співробітників, корпоративне планування кар'єри, створення кадрового резерву тощо;
- вдосконалення методів та форм регулювання трудових відносин;
- формування напрямів корпоративного розвитку підприємства;
- посилення інформаційної підтримки всієї організації згідно з досягнутим рівнем стратегічного управління людськими ресурсами [13].

Розглянувши різноманітність функцій, принципів та завдань стратегічного управління людськими ресурсами можна зробити висновок, що дані елементи дозволяють сформувати систему управління людськими ресурсами, яка спроможна своєчасно адаптуватися до вирішення стратегічних завдань та забезпечити підприємство конкурентними перевагами.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві

Суттєвою проблемою економічної теорії є оцінка продуктивних здібностей людини. Оцінювання персоналу вказує на рівень знань, навичок та здібностей працівника, дає уявлення про кваліфікацію персоналу компанії, про моральні та

ділові риси окремої людини. Оцінка ефективності управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною процесу управління. Її результати безпосередньо впливають на діяльність компанії, на стратегію роботи з персоналом, на необхідність інвестування в людський капітал. Крім того, оцінка забезпечує в компанії зворотній зв'язок між керівниками та підлеглими і є важливим чинником зростання результативності управлінського процесу.

Основною метою оцінки ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є визначення його справжнього внеску в довгострокові економічні та соціальні цілі організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових і часових витрат [45].

Комплексна діагностика рівня розвитку працівників будь-якого підприємства і стану реалізації цього процесу повинна супроводжуватися розробкою певних інструментів оцінки для визначення переліку показників, що характеризують розвиток співробітників. Проведення такої оцінки в бізнесі складається з таких етапів:

1. Визначення типу бізнес-стратегії підприємства.

Стратегія підприємства залежить від основних показників його діяльності для визначення можливих умов функціонування людських ресурсів.

2. Формулювання мети аналізу та ідентифікація об'єкту.

Відповідно до цього методу аналіз кадрового стану підприємства здійснюється на основі показників бухгалтерського обліку підприємства і не потребує додаткових досліджень. Їх можна швидко і легко отримати без необхідних показників. Результати аналізу повинні допомогти сформулювати загальне розуміння кадрової ситуації підприємства та прийняти відповідні рішення. Об'єктом аналізу можуть бути людські ресурси підприємства і підрозділів.

3. Виявлення джерел і способів збору інформації.

Джерелом інформації для аналізу є регулярні облікові дані підприємства, що сформовані відділами бухгалтерії та підрозділами обліку персоналу.

4. Вибір суб'єктів аналізу та визначення часу аналізу.

В якості суб'єкта управління може бути як працівник підприємства, так і зовнішній аналітик (завдяки простоті аналізу немає потреби у спеціальній підготовці).

5. Збір та обробка даних.

Склад вихідних даних аналізу людських ресурсів: середньооблікова чисельність працівників підприємства; плановий фонд робочого часу; кількість днів відсутності за хворобою; кількість працюючих на роботі тощо.

6. Аналіз отриманих даних.

7. Складання експертного висновку про результати аналізу.

8. Прийняття управлінських рішень [12; 29].

Сучасні підприємства застосовують наступні підходи до оцінки стратегічного управління людськими ресурсами: рейтингова (графічна) шкала, метод експертних оцінок персоналу, метод КРІ та метод «360 градусів».

За рейтинговою (графічною) шкалою визначаються рівні володіння певною компетенцією, або виконання роботи співробітником. Даний підхід передбачає побудову багатопроменевої шкали відгуку, яка має числові значення з короткими описовими критеріями. У рейтинговій шкалі виставляються різні рівні ефективності виконання поставлених завдань співробітником або оцінка його навичок, і кожному рівню відповідає певний бал. Наприклад, семибальна шкала може бути використана для оцінки якості роботи працівника, де 1 – низький, а 7 – високий рівень. Відтак можна стандартизувати підхід до оцінки ефективності, який буде застосовуватися для всього персоналу компанії.

Рейтингова шкала оцінки, як правило, не є фіксованою з точки зору поведінки, і часто містять елементи, які вимірюють лише характеристики. Однак перевага її застосування полягає в тому, що вона стандартизує складові оцінки ефективності управління підприємством та використовується для широкого кола робіт. Організації часто знаходять стандартизовані методи, які полегшують порівняння. Проте через різні особистісні якості оцінювачів, виникає необхідність в інструментах для перетворення індивідуальних оцінок на стандартизовані. Крім того, результати графічної рейтингової шкали легко перетворюються в числовий

індекс, який потім можна використовувати для визначення зростання того чи іншого показника [38].

Метод експертних оцінок персоналу. За даною методикою до оцінки управління людськими ресурсами залучаються експерти, які проводять аналіз діяльності працівників компанії, а потім на основі власних знань та досвіду роблять висновки. Цей метод ділиться на 2 підтипи: внутрішня оцінка, якщо експертом виступає керівник організації, або співробітники, та зовнішня оцінка, якщо експертом виступає залучений фахівець [40].

Метод KPI (Key Performance Indicators) – це інструмент, за допомогою якого можливо провести аналіз та достовірно визначити, наскільки результативною була робота персоналу, чи виконали працівники поставлені перед ними цілі. Впровадження системи KPI потребує участі всієї організації: як вищого менеджменту, так і керівників підрозділів та співробітників. Застосування KPI дозволяє контролювати ділову активність працівників, окремих підрозділів і компанії в загальному.

За допомогою даної методики існує можливість створити ефективну та повну систему стимулювання та заохочення працівників, тому зараз KPI та мотивація персоналу є нероздільними.

Залежно від стратегії компанії виділяють декілька основних видів KPI:

1. За кількістю. Класичний KPI – кількість виготовлених деталей / здійснених дзвінків / проданих товарів.
2. За виконаними завданнями. Акцент робиться на вирішених завданнях і зазвичай застосовується у командній роботі.
3. По отриманим оцінкам. В основі – бальна оцінка якості роботи, яка проводиться керівництвом та клієнтами.
4. За результатом. Оцінюється якість та кількість, тобто досягнутий результат.
5. За продуктивністю. У цьому випадку проводиться оцінка результату та витраченого на його досягнення часу.
6. За витратами – співвідношення результату до витрат [62].

Застосування методу «360 градусів» подібне до проведення атестації працівника, що характеризується всебічною оцінкою. Співробітник заповнює лист самооцінки. Після цього про нього висловлюється його безпосередній керівник, підлеглі, колеги, а в деяких випадках і клієнти. Причому дані висловлювання носять конфіденційний характер, що дозволяє отримати максимально об'єктивні результати [5].

Дана методика дозволяє оцінити ефективність кожного співробітника та те, наскільки він відповідає своїй посаді. Крім того, вона характеризує soft skills та виявляє «точки зростання» співробітників та команди. Метод «360 градусів» більшою мірою говорить не про досягнення співробітників, а про те, що і як вони роблять, щоб досягнути поставлених цілей та завдань.

Отже, сучасні підприємства застосовують різноманітні методи оцінки ефективності управління персоналом, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Проте, жоден з наведених способів не враховує одночасно економічні, соціальні та організаційні показники, які є основою процесу управління.

У той же час існують менш популярні, але більш комплексні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами, серед яких варто виділити збалансовану систему показників – ЗСП (balanced scorecard – BSC) створену Капланом Р.С. та Нортон Д.П. у 1992 р. Дана система дозволяє управлінцям поєднати стратегію компанії з набором певних взаємозалежних показників, що призначені для різних рівнів управління.

Основна мета BSC – посилити бізнес-стратегію, формалізувати її, зробити доступною кожному співробітнику компанії, забезпечити моніторинг та зворотний зв'язок для відстеження та формування організаційних планів у структурних підрозділах.

На додаток до традиційної системи, BSC також використовує фінансові метрики як один з найважливіших показників ефективності, але наголошує на важливості нефінансових показників, які вимірюють задоволеність клієнтів, ефективність внутрішнього бізнес-процесу, потенціал співробітників для забезпечення довгострокового фінансового успіху [63].

Дана система дозволяє менеджерам розглянути бізнес із чотирьох сторін та дати відповіді на чотири запитання, які представлені на рисунку 1.1.

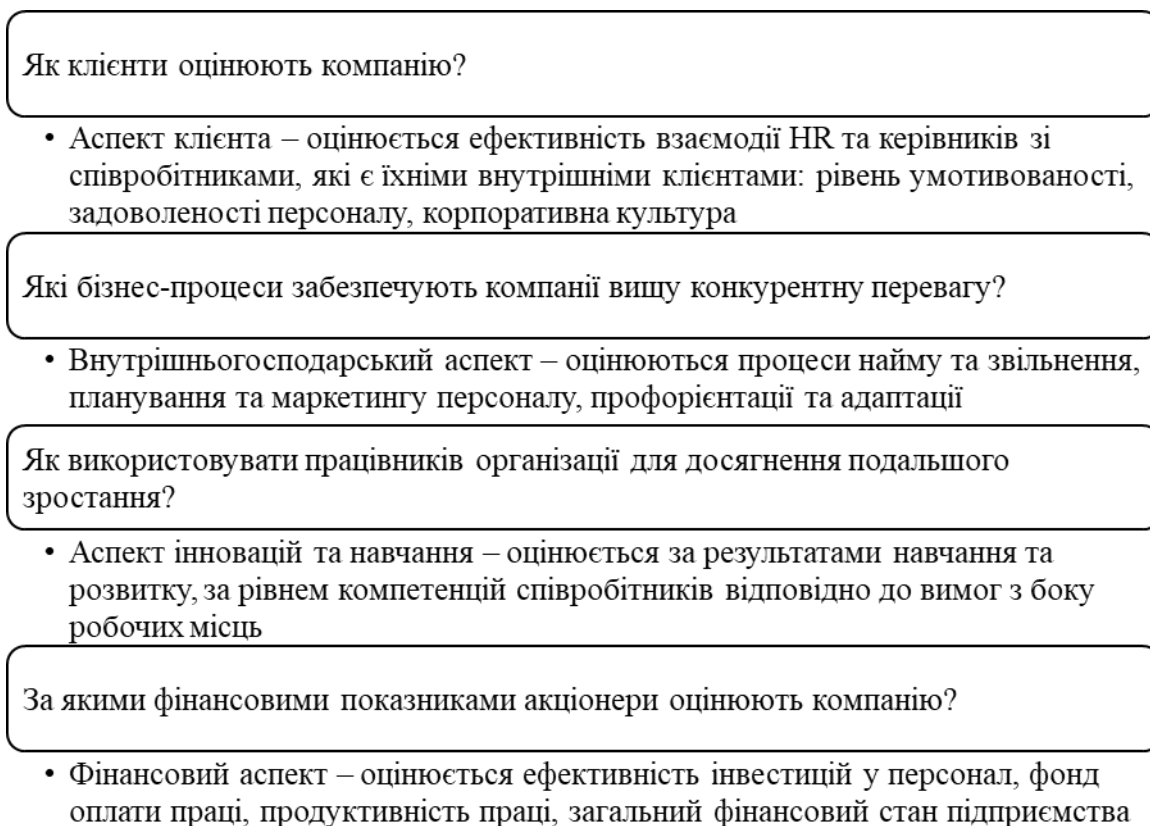


Рис. 1.1. Чотири питання-проекції BSC

Варто відзначити, що чотири проекції Каплана і Нортонна не є усталеною схемою. Залежно від ситуації компанії можуть використовувати інші прогнози та метрики для покращення моделі, хоча істотною перевагою BSC є її концентрація, якість інформації та комплексність, адже вона дає можливість оцінити стратегічне управління людськими ресурсами з усіх сторін та надати належну оцінку кожному з елементів.

Заслуговує окремої уваги й Дмитрук С.М., який запропонував свою методику аналізу людського капіталу підприємства [29]. Проте враховуючи показники аналізу, її можна застосувати й для оцінки людських ресурсів, а відтак – і стратегічного управління ними. За цією методикою, на основі зібраних даних розраховуються коефіцієнти, наведені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Показники аналізу людських ресурсів підприємства

Показник	Розрахунок
Коефіцієнт стажу (К1)	Кількість працівників, стаж роботи яких перевищує 3 роки / Середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт стабільності (К2)	(Середньооблікова чисельність працівників – Кількість звільнених працівників) / Середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт здоров'я (К3)	(Плановий фонд робочого часу · Середньооблікова чисельність працівників – Кількість днів відсутності на роботі через хвороби) / (Плановий фонд робочого часу · Середньооблікова чисельність працівників)
Коефіцієнт професійного зростання (К4)	Кількість працівників, що підвищили кваліфікацію / Середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт освіти (К5)	Кількість працівників, що мають освіту відповідно до вимог займаної посади / Середньооблікова чисельність працівників

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [29].

Аналіз отриманих даних в заключному вигляді є порівнянням розрахованих показників з еталонними та нормативними показниками, що наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Еталонні та нормативні показники аналізу стану управління людськими ресурсами підприємства

Тип стану	К1	К2	К3	К4	К5
Оптимальний	0,8 – 1	0,95 – 1	0,9 – 1	0,5 – 1	1
Стійкий стан	0,5 – 0,8	0,9 – 0,95	0,8 – 0,9	0,3 – 0,5	0,9 – 1
Нестійкий стан	0,3 – 0,5	0,7 – 0,9	0,5 – 0,8	0,1 – 0,3	0,7 – 0,9
Незадовільний (кризовий)	< 0,3	< 0,7	< 0,5	< 0,1	< 0,7

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [29].

За результатами порівняння та виявлення відхилень складається висновок про стан окремих параметрів управління персоналом підприємства.

При оцінці ефективності використання людських ресурсів підприємства часто використовується ряд різних показників, які оцінюють як людський потенціал співробітників, так і економічні результати роботи. Важливо об'єднати

їх в єдиний комплексний показник оцінки людей, враховуючи специфіку самого бізнесу та ефективність кожної характеристики.

Відтак, при побудові комплексного показника, було вирішено взяти за основу 4 аспекти BSC моделі Каплана і Нортон: фінансовий, внутрішньогосподарський, клієнтський та навчання й розвитку персоналу (рисунок 1.1). Оскільки, при стратегічному управлінні людськими ресурсами основними внутрішніми клієнтами є працівники, то доцільно поєднати два останні аспекти в один – людський (аспект персоналу).

Тепер оновлену трьохаспектну BSC модель можна порівняти з трьома видами показників ефективності системи управління людськими ресурсами (таблиця 1.2):

- показники економічної ефективності – фінансовий аспект BSC;
- показники організаційної ефективності – внутрішньогосподарський аспект;
- показники соціальної ефективності – людський аспект (клієнтський аспект та аспект навчання й розвитку персоналу).

Така відповідність проявляється як у спільних показниках для виміру, так і в сутності тієї чи іншої сторони оцінки стратегічного управління персоналом.

Оцінюючи кожен показник ефективності стратегічного управління людськими ресурсами за п'ятибальною шкалою, де 5 – це найкраще, а 1 – найгірше, можна розрахувати загальний бал за кожним із видів: економічним, соціальним та організаційним. Середнє значення і буде результатом оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Стратегічне управління людськими ресурсами стало сьогодні важливим фактором розвитку суспільства. Це не просто використання людської праці на підприємстві. Стратегічне управління людськими ресурсами — це як новий етап управління персоналом, що враховує якості, особливості та здатності працівників підприємства, з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей компанії.

Здібності та потенціал формуються протягом всього життя людини, шляхом навчання, підвищення кваліфікації, покращення здоров'я, культурного збагачення

тощо. При цьому важливу роль у формуванні людських ресурсів відіграють витрати праці і зусиль із саморозвитку та самовдосконалення. Суб'єктом такого інвестування перш за все виступає підприємство, на якому працює людина. У результаті чого, при правильному механізмі їхнього використання, є можливість отримувати у майбутньому додаткові прибутки.

У свою чергу, оцінка людських ресурсів є основою прийняття управлінських рішень на підприємстві для подальшого розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Для цього рекомендується застосовувати оновлену трьохаспектну BSC модель, як таку, що максимально широко та ґрунтовно характеризує стратегічне управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСАМИ НА ТОВ «ФІНКОМ Л.Т.Д.»

2.1. Фінансово - господарська характеристика діяльності ТОВ «ФІНКОМ Л.Т.Д.» та його персоналу

Товариство з обмеженою відповідальністю Фінком Л.Т.Д. (ТОВ "Фінком Л.Т.Д.") — це магазин сантехніки та будівельних матеріалів. Підприємство займається як роздрібною, так і оптовою торгівлею раковинами, ваннами й унітазами; фарбами, лаками й емаллю; плиткою, металевими та дерев'яними виробами; цементом, сумішами та ватою для утеплення; матеріалами й устаткуванням для самостійного виконання ремонтних робіт тощо.

Компанія функціонує в м. Прилуках вже більше 28 років (дата заснування – 13.10.1993), і за цей час посіла важливе місце на даному ринку. ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за формою власності є недержавним підприємством, а за розміром – малим. Його статутний капітал в розмірі 28 200,00 грн. поділено на 3 частки, власниками яких є: Демченко Світлана Вікторівна (50% або 14 100,00 грн.), Горбаченко Надія Григорівна (25% або 7 050,00 грн.) та Горбаченко Віктор Демидович (25% або 7 050,00 грн.).

ТОВ "Фінком Л.Т.Д." має у своєму розпорядженні магазин, склад, офісні та підсобні приміщення. Магазин працює без вихідних, з 08:00 до 18:00 у будні та до 16:00 у суботу/неділю.

Основний вид діяльності за КВЕД: 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Проте, це далеко не все, чим займається дане підприємство. Воно виготовляє дерев'яні вироби, призначені для використання переважно в будівництві, займається виготовленням тари із твердого картону, виготовленням та переробкою виробів із дроту. Компанія займається оптовою торгівлею продукції первинного оброблення деревини; залізними виробами;

лаками та фарбами; будівельними матеріалами; шпалерами та покриттям для підлоги; санітарно-технічним обладнанням: ваннами, раковинами, унітазами тощо.

Окремим видом діяльності ТОВ "Фінком Л.Т.Д." є використання вантажного автомобільного транспорту, за допомогою якого відбувається транспортування продукції від виробника в магазин (сідловий автопоїзд – фура) та з магазину до покупців (ГАЗель).

Клієнтами ТОВ "Фінком Л.Т.Д." є фізичні особи та компанії, що займаються ремонтом чи будівництвом. Компанія діє на ринку міста Прилук та Прилуцького району. У місті станом на 2021 рік проживало 52 553 людини, у районі – 150 056 людей [46]. Типовий клієнт: чоловік, віком 25-55 років, мешканець м. Прилук.

Основними конкурентами є інші магазини будівельних інструментів та матеріалів, такі як: ТОВ "ТЦ"Практика", ТОВ "Грант Альянс", ТОВ "Мережа магазинів "Дніпро-М", ФОП Савчин Михайло Васильович (магазин «Спеціаліст»), ТОВ "Епіцентр К".

Важливою складовою господарської діяльності будь-якої компанії є її персонал. Персонал ТОВ "Фінком Л.Т.Д." — це особистий склад підприємства, включаючи як усіх найманих працівників, так і працюючих власників і співвласників.

Аналіз структури персоналу ТОВ "Фінком Л.Т.Д." наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура персоналу ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за категоріями станом на 2021 рік

Категорії персоналу	Кількість працівників	
	осіб	у відсотках до підсумку
Лінійні керівники	1	2,86
Функціональні керівники	2	5,71
Працівники апарату управління	3	8,57
Всього адміністративних працівників	6	17,14
Фахівці (спеціалісти)	5	14,29
Службовці	3	8,57
Робітники	21	60

Продовження таблиці 2.1

Всього промислово-виробничого персоналу	29	82,86
Всього по ТОВ "Фінком Л.Т.Д."	35	100

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Середній діапазон управління в організації — це кількість працюючих осіб, які припадають на одного керівника. Даний показник розраховується за формулою:

$$Du = \frac{\text{кількість працівників апарату управління}}{\text{кількість працівників вищих рівнів ієрархії управління}} \quad (2.1)$$

$$Du = \frac{3}{2 + 1} = 1 \text{ (особа)}$$

Можемо зробити висновок, що під керівництвом одного функціонального чи лінійного керівника працює 1 особа апарату управління. На практиці так і є: директор, завідувач магазину та завідувач складу мають у своєму розпорядженні по 1 заступнику. У великих компаніях оптимальна чисельність підпорядкованих осіб на 1 управлінця вищих рівнів ієрархії має дорівнювати 3 особи. Для ТОВ "Фінком Л.Т.Д." таке співвідношення є оптимальним, що говорить про належний рівень організації структури адміністративного персоналу.

Наступний показник – чисельність працівників виробництва в розрахунку на одного управлінського працівника, що розраховується за формулою:

$$Kq = \frac{\text{кількість промислово – виробничого персоналу}}{\text{кількість адміністративних працівників}} \quad (2.2)$$

$$Kq = \frac{29}{6} = 4,83 \approx 5 \text{ (осіб)}$$

Чисельність працівників виробництва, які підпорядковуються 1 адміністративному управлінцю дорівнює 4,83 особи. А оскільки оптимальне значення має становити 5 осіб, то на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." співвідношення чисельності працівників виробництва до чисельності адміністративних працівників є досить задовільним. Адже, чим більша чисельність підлеглих, тим більше часу керівник має витратити на взаємодію між ними і працівники між собою, тому витрати робочого часу стають більшими. Якщо ж даний показник буде

значно меншим за норму, то це свідчитиме про непотрібність такої кількості управлінців.

Фінансово-економічний стан підприємства вказує на здатність підприємства здійснювати свою діяльність у певний момент часу і характеризується сукупністю показників, за допомогою яких можна оцінити наявність, розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваної компанії наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	31420	26438	27372	-4982	934	84,14	103,53
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19418	16431	17094	-2987	663	84,62	104,04
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	6765	5559	5716	-1206	157	82,17	102,82
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	4533	3505	3282	-1028	-223	77,32	93,64
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн..	1353	517	875	-836	358	38,21	169,25

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Згідно з даними таблиці, можна зробити висновок про значне погіршення фінансово-господарської діяльності ТОВ "Фінком Л.Т.Д." у 2020 році та певне покращення у 2021 році. Чиста виручка від реалізації продукції у 2019 році становила 31420 тис. грн., а у 2021 році – 27372 тис. грн., що менше на 12,88%. Головним чином цей спад відбувся за рахунок коронавірусної кризи. Чистий

прибуток також значно зменшився: у 2019 році – 1353 тис. грн., а в 2021 році – 875 тис. грн., що менше на 35,33%.

У перспективі короткострокового характеру критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність. Термін «ліквідний» означає безперешкодне перетворення майна в засіб платежу. Чим меншим є час, що необхідний для конвертації певного типу активів, тим він є ліквіднішим. Отже, ліквідність підприємства — це його спроможність перетворити свої активи в кошти платежу для забезпечення короткострокових зобов'язань.

Аналіз показників ліквідності підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Оборотні активи, тис. грн.	7672	8065	8465	393	400	105,12	104,96
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	116	134	98	18	-36	115,52	73,13
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	0	0	0	0	0	-	-
Запаси, тис. грн.	1678	1779	1865	101	86	106,02	104,83
Поточні зобов'язання, тис. грн.	8414	6229	6933	-2185	704	74,03	111,30
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,02	0,01	0,01	-0,01	156,04	65,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,71	1,01	0,95	0,3	-0,06	142,25	94,06
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	1,29	1,22	0,38	-0,07	141,76	94,57

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Для ТОВ "Фінком Л.Т.Д." це значення коливається в межах 0,014-0,022. Це свідчить про те, що підприємство здатне своєчасно погасити борг, якщо термін погашення настане незабаром.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Норма цього показника лежить в межах 0,5-1 і вище. Це свідчить про достатню ліквідність оборотних коштів для своєчасного погашення боргу. Для ТОВ "Фінком Л.Т.Д." у 2019-2021 рр. характерне значення 0,712-1,009, що є нормою.

Коефіцієнт поточної ліквідності. Нормативні значення знаходяться в діапазоні 1-3, однак більш бажаним є результат 2-3. У 2019 році даний показник був нижче нормативного значення, що говорить про серйозні проблеми в платоспроможності, оскільки оборотних активів недостатньо для погашення поточних зобов'язань. Як наслідок – відбувається зниження довіра до організації зі сторони постачальників, кредиторів, інвесторів і корпоративних партнерів. Крім того, проблеми платоспроможності призводять до збільшення витрат на залучення позикових коштів, що призводить до прямих фінансових втрат. Проте, уже в 2020-2021 рр. коефіцієнт поточної ліквідності піднявся вище 1, а отже увійшов у рамки норми, хоч і не досягнув бажаного результату.

Ймовірність припинення діяльності підприємства — це одна із оціночних характеристик, що дозволяє оцінити поточний фінансовий стан будь-якого розглянутого підприємства. Для аналізу та оцінки можливої неплатоспроможності використовуються економіко-математичні методи та моделі, експертні оцінки, які точно вказують на довгострокову динаміку параметричних показників фінансового стану та очікувану платоспроможність. Досить розповсюдженою в українських компаніях є діагностика банкрутства підприємства за моделлю Терещенка [52], що розраховується за формулою:

$$Z = 1,5 \cdot x_1 + 0,08 \cdot x_2 + 10 \cdot x_3 + 5 \cdot x_4 + 0,3 \cdot x_5 + 0,1 \cdot x_6 \quad (2.3)$$

де Z – значення Z -коефіцієнту;

X_1 – коефіцієнт відношення чистого грошового потоку до зобов'язань; X_2 – коефіцієнт відношення активів до зобов'язань;

X_3 – рентабельність активів;

X_4 – рентабельність продажів;

X_5 – відношення виробничих запасів до чистого доходу; X_6 – коефіцієнт оборотності активів.

Розрахунки за моделлю Терещенка наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок Z-коефіцієнту за моделлю Терещенка для ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2017-2021 рр.

Елемент формули розрахунку	Звітний період				
	2017	2018	2019	2020	2021
X1	0,710997669	0,882812103	0,870439466	0,84056857	0,836974
X2	1,438097756	1,279716335	1,269118045	1,311801478	1,309719
X3	0,045639597	0,053976482	0,066751745	0,02488568	0,040941
X4	0,040826529	0,041222459	0,043061744	0,019555186	0,031967
X5	0,001504779	0,001327834	0,001172407	0,001045724	0,001315
X6	1,11789069	1,309395004	1,550140297	1,272587244	1,280741
Z	1,954313438	2,303810428	2,445380564	1,8428256	2,057956

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Отримані результати візуалізовано на рисунку 2.1.

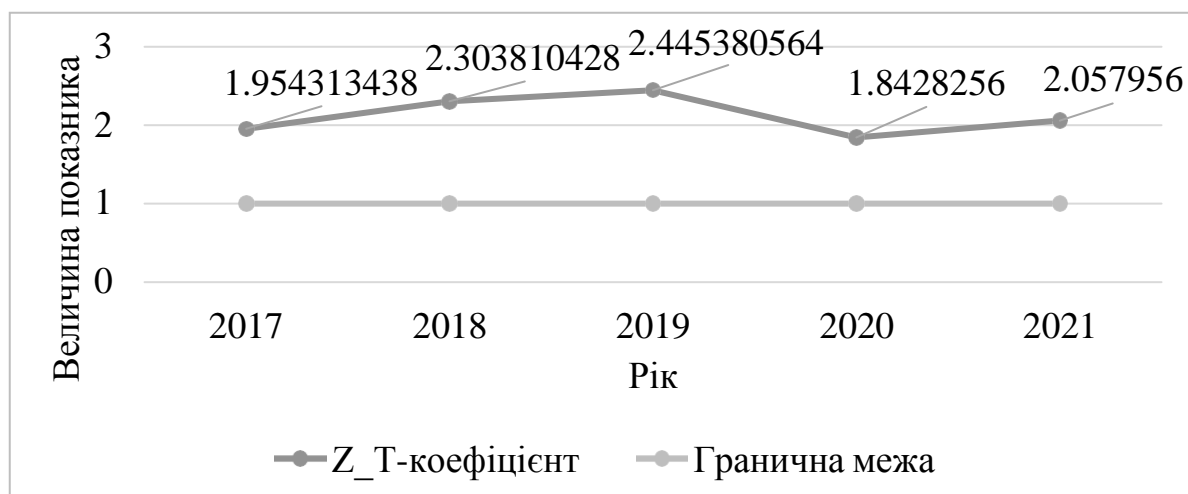


Рис. 2.1. Величина Z-коефіцієнту для ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2017-2021 рр.

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Відповідно до отриманих даних, у 2017 році Z-коефіцієнт за моделлю Терещенка дорівнював 1,95, а в 2018-2019 рр. – перевищував 2. У 2020 ж році через коронавірусну кризу значення коефіцієнту опустилося до 1,84, а у 2021 році відбулося зростання даного показника до 2,06. Оскільки значення були більшими за 1, то це значить, що ТОВ "Фінком Л.Т.Д." не загрожувало банкрутство. Оскільки Z останнього року > 2 , фінансове становище є стабільним

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської характеристики діяльності ТОВ "Фінком Л.Т.Д." показав негативні тенденції в динаміці основних

техніко-економічних показників підприємства за 2020 рік, зокрема зменшення чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Однак, уже в 2021 році ці показники показали зростання. Аналіз ліквідності вказує на те, що у компанії немає проблем з погашенням боргу у випадку, якщо термін платежів настане незабаром, на підприємстві досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. У свою чергу, перевіривши ТОВ "Фінком Л.Т.Д." на ймовірність можливого банкрутства, було зроблено висновок про відсутність такої загрози за 2017-2021 роки. Проте аналіз показав періодичні порушення стійкості підприємства. А отже, компанія має звернути увагу на цю проблему й шукати подальші можливості до росту у майбутньому.

2.2. Аналіз стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОМ Л.Т.Д.»

Як уже було зазначено раніше, стратегічне управління людськими ресурсами підприємства — це інтегрований підхід до прийняття рішень щодо працівників з врахуванням якостей, особливостей та здатностей персоналу, що дають можливість підприємству досягти своїх стратегічних цілей. Воно характеризується сукупністю соціальних, економічних та організаційних показників. І щоб оцінити ефективність стратегічного управління людськими ресурсами, потрібно спочатку провести аналіз окремих його складових.

Одними із основних показників, що характеризують економічну ефективність стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві, є продуктивність праці та рентабельність персоналу. Продуктивність праці — це показник, який вказує на ефективність використання підприємством власного персоналу та представляє здатність працівників виробляти певну кількість продукції чи надавати певну кількість послуг за одиницю часу. Основним показником продуктивності праці є випуск продукції, який визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої працівником за одиницю робочого часу.

Оскільки, ТОВ "Фінком Л.Т.Д." – це магазин, при розрахунку продуктивності праці доцільно опиратися на дохід від реалізації.

Рентабельність працівників також відображає ефективність роботи людських ресурсів компанії, але розраховується як відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності працівників.

Аналіз продуктивності праці та рентабельності персоналу ТОВ "Фінком Л.Т.Д." наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників продуктивності праці та рентабельності персоналу
ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	31420	26438	27372	-4982	+934	84,14	103,53
Чистий прибуток, тис. грн.	1353	517	875	-836	+358	38,21	169,24
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	35	34	35	-1	+1	97,14	102,94
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	897,71	777,59	782,06	-120,12	+4,47	86,62	100,57
Рентабельність персоналу, тис. грн. / чол.	38,65	15,21	25	-23,44	+9,79	39,35	164,36

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Наведені в таблиці 2.5 дані показують, що середня продуктивність праці персоналу у 2020 році зменшилася порівняно з 2019 роком на 13,38% або 120,12 тис. грн. / чол. і склала 777,59 тис. грн. / чол., що пояснюється корона-кризою. У 2021 році, через збільшення чистої виручки, продуктивність праці зросла й досягнула рівня 782,06 тис. грн. / чол., що на 0,57% або 4,47 тис. грн. / чол. більше за попередній рік. Якщо порівнювати 2019 та 2021 рр., продуктивність праці дещо зменшилася.

Зміни у рентабельності персоналу були значно серйозніші через скорочення чистого прибутку у 2020 році на 61,79%. Спочатку рентабельність персоналу

зменшилася на 60,65% або 23,44 тис. грн. / чол., а потім збільшилася на 64,36% або на 9,79 тис. грн. / чол. у 2021 році. За досліджуваний період рентабельність персоналу зменшилася в сумі 38,65% або 13,65 тис. грн. / чол..

Ще одним показником економічної ефективності є якість виробленої продукції або наданих послуг, найкращим показником якої може виступати оцінка клієнтів. Таку оцінку можна отримати, скориставшись системою відгуків на магазин у Google Maps. Отримані результати наведені на рисунку 2.2.

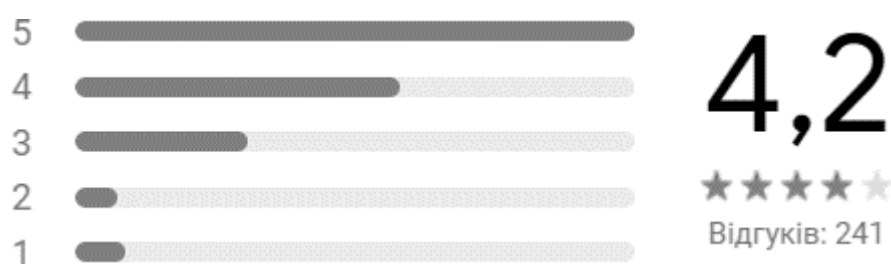


Рис. 2.2. Оцінка ТОВ "Фінком Л.Т.Д." у Google Maps

Джерело: електронне джерело <https://www.google.com/maps>

Першим етапом аналізу організаційної ефективності стратегічного управління людськими ресурсами підприємства є відбір працівників. Підбір персоналу – це процес оцінки психолого-професійних якостей кожного окремого працівника з метою встановлення рівня його відповідності вимогам робочого місця, основою чого є врахування його професіоналізму, кваліфікації, особистих якостей, характеру, здібностей та інтересів в організації. Усі подальші дії в процесі управління персоналом та у відповідному процесі аналізу людських ресурсів залежать від того, як здійснюється підбір персоналу і хто буде обраний для роботи.

На рисунку 2.3 зображено як здійснюється підбір персоналу на ТОВ "Фінком Л.Т.Д.".



Рис. 2.3. Схема процесу підбору персоналу на ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Наступним кроком аналізу процесу стратегічного управління людськими ресурсами є вивчення їхнього руху. Кількість та склад персоналу постійно змінюється у зв'язку зі звільненнями за власним бажанням, примусовим скороченням штату, виходами на пенсію, переміщенням у структурні підрозділи та наймом нових працівників. Надмірна плинність робочої сили може призвести до додаткових витрат на навчання та перепідготовку нових працівників, зменшуючи як їхню продуктивність, так і продуктивність тих, хто займається пошуком та адаптацією нових кадрів [1].

Аналізу руху робочої сили підприємства наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рух робочої сили ТОВ "Фінком Л.Т.Д." у 2019-2021 рр.

Показники	Значення			Відхилення (+/-) від попереднього періоду	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
1. Чисельність працівників, осіб	35	34	35	-1	+1
2. Прийнято на роботу нових працівників, осіб	1	1	3	0	+1
3. Вибуло працівників, осіб, у т. ч. з причини:	1	2	2	1	0

Продовження таблиці 2.6

а) за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб	1	1	2	0	+1
б) через скорочення штату та з інших причин, передбачених законом, осіб	0	1	0	+1	-1
4. Коефіцієнт обороту за прийомом, %	2,86	2,94	8,57	+0,08	+5,63
5. Коефіцієнт обороту за звільненням, %	2,86	5,88	5,71	+3,02	-0,17
6. Коефіцієнт загального обороту, %	5,71	8,82	14,29	+3,11	+5,47
7. Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,86	2,94	2,86	+0,08	-0,08

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Розрахунок показує, що коефіцієнт загального обороту збільшився у 2021 році порівнюючи з 2020 роком у 1,62 рази внаслідок збільшення коефіцієнту обороту за прийомом на 5,63%.

Рівень коефіцієнта плинності, що допускається, не повинен перевищувати 5%. Аналізуючи цей показник ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2019–2021 рр., можна зазначити, що рівень плинності був менше 3%, а отже – не перевищував нормативного значення. Низький показник плинності кадрів свідчить про те, що на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." не важкі умови праці, а навпаки – умови праці на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." задовільні. Керівництво забезпечує своїх працівників усім необхідним та створює позитивну атмосферу в цілому.

Для того, щоб плинність кадрів не перевищувала нормативних значень, необхідно проводити більш якісний підбір кадрів при прийнятті на роботу, удосконалити нормування, організацію праці та заробітної плати, проводити підготовку та перепідготовку кадрів, підвищення кваліфікації.

Рациональне використання людських ресурсів значною мірою залежить від рентабельного використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок кращого використання людських ресурсів.

Для оцінки використання робочого часу на підприємстві для різних типів працівників використовуються наступні показники: середня кількість днів, яку відпрацював один працівник (тривалість робочого періоду), середня тривалість робочого дня (зміни), сумарні втрати часу через хвороби, простої та неявки з інших поважних причин.

Більшість працівників мають стандартний 8-ми годинний робочий день та 5-ти денний робочий тиждень. Однак, зважаючи на нестандартний графік роботи магазину, деякі робітники працюють на вихідних або вночі, але як і інші працівники, за тиждень вони відпрацьовують лише 40 годин.

Використання робочого часу на підприємстві наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Використання робочого часу на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2019-2021 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2019/ 2020	2020/ 2021	2019/ 2020	2020/ 2021
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	35	34	35	-1	+1	97,14	102,94
Відпрацьовано одним працівником:							
а) днів	251; 2008	251; 2008	250; 2000	0; 0	-1; -8	100,00	99,60
б) годин							
Фонд робочого часу, год.	70280	68272	70000	-2008	+1728	97,14	102,53
Сумарні втрати часу через хвороби, простої та неявки:							
а) днів	535; 4280	871; 6968	753; 6024	+336; +2688	-118; -944	162,80	86,45
б) годин							
Втрати робочого часу на 1-го працівника, год.	122,29	204,9 4	172,1 1	+82,65	-32,83	167,59	83,98

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

З вищенаведеного видно, що середня тривалість робочого дня лишилася незмінною, у той же час, фонд робочого часу у 2021 році зменшився на 280 год. порівняно з 2019 роком. Причиною є зменшення кількості відпрацьованих годин (у 2021 році робочих днів на 1 менше). Втрати робочого часу на 1-го працівника

значно зросли у 2020 році через поширення коронавірусу: на 17,09 годин або 37,76%. У 2021 році дане значення зменшилося на 4,52 годин або 7,25%.

Важливу роль у досягненні високих результатів соціальної ефективності стратегічного управління людськими ресурсами підприємства відіграє мотивація трудової діяльності. Мотивація— це сукупність зовнішніх та внутрішніх сил рушійного характеру, які спонукають людину до дії, впливають на її поведінку, роблять її діяльність цілеспрямованою.

ТОВ "Фінком Л.Т.Д." використовує матеріальну (система ЗП, виплата премій та надбавок, застосування матеріальних санкцій) й адміністративну мотивації (використання різних форм дисциплінарного покарання: догана, зауваження, звільнення з роботи, і дисциплінарного заохочення – подарунки на свята).

Динаміку рівня середньої заробітної плати наведено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка рівня середньої заробітної плати на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2017-2021 рр.

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Наведені дані демонструють, що рівень середньої заробітної плати зростав пропорційно до змін мінімальної заробітної плати. У 2018 році середня ЗП зросла на 9,61% у порівнянні з 2017 роком, а у 2019 році – на 9,11%, якщо порівнювати з 2018 роком. Проте у 2020 році зростання відбулося всього на 5,6%, що пояснюється

коронакризою. У 2021 році простежується зростання на 35,66%, що є найбільшим підйомом за досліджуваний період. Також варто зауважити, що такий рівень досягається за рахунок вищих ЗП у керівництва та спеціалістів, у той же час, звичайні робітники часто отримують мінімальну ЗП.

Рівень кваліфікації та освіти працівників показує рівень професійної придатності, що забезпечується наявністю у них загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь та навичок. Структуру персоналу підприємства за освітою наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структуру персоналу ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за освітою за 2019-2021 рр.

Показник	Звітний період					
	2019		2020		2021	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Всього працівників, з них:	35	100	34	100	35	100
- з вищою освітою	9	25,71	9	26,47	9	25,71
- з середньою спеціальною і технічною освітою	21	60,00	20	58,82	20	57,14
- з середньою загальною освітою	5	14,29	5	14,71	6	17,14

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства.

Наведені дані демонструють рівень отриманої освіти співробітників підприємства. У 2021 році питома вага працівників з вищою освітою зменшилася на 0,76%, хоча у кількісному вимірі змін не було. Це відбулося за рахунок найму 1 працівника з середньою загальною освітою. Варто відзначити, що всі спеціалісти та більшість з апарату управління й керівництва мають вищу освіту, а майже всі працівники з середньою спеціальною і технічною освітою навчалися в місцевих училищах, коледжах та технікумах й зараз працюють не по спеціальності.

Не менш важливою складовою аналізу стратегічного управління людськими ресурсами підприємства є аналіз його корпоративної культури. Її основна мета – допомога людям ефективніше виконувати їхні завдання та службові обов'язки та отримувати більше задоволення від роботи на підприємстві, шляхом впровадження

соціальних норм, цінностей та переконань. А це в свою чергу призводить до поліпшення показників економічної ефективності діяльності компанії в цілому.

Складові корпоративної культури, що присутні на ТОВ "Фінком Л.Т.Д.":

- символіка організації (фірмові кольори, логотип);
- зовнішній вигляд працівників (уніформа для робітників, установлені стандарти в одязі для працівників);
- корпоративні свята (День Фінкому).

На підприємстві відсутній кодекс корпоративної культури, немає прописаної системи корпоративних цінностей, місії компанії та цілей на найближчі 5 років. Це, безперечно, є суттєвим недоліком і негативно впливає на згуртованість колективу, командну роботу, на контроль поведінки працівників та на стимулювання їхньої самосвідомості й високої відповідальності при виконанні поставлених завдань.

Для аналізу рівня задоволеності, працівникам підприємства було задано питання: «Наскільки Ви задоволені своєю роботою від 1 до 10, де 10 – це повністю задоволений, а 1 – повністю незадоволений». Результати опитування свідчать, що у середньому працівник ТОВ "Фінком Л.Т.Д." задоволений виконуваною роботою на 7,285 із 10, або 72,85% із 100%. Вибірка склала 14 людей. Мода – 7. Найбільше значення – 10. Найменше значення – 4. Дане опитування говорить про прийнятний рівень задоволеності працівниками своєю роботою. А відтак, існує необхідність у створенні таких робочих умов, що будуть покращувати цей результат.

За результатами аналізу стратегічного управління людськими ресурсами даного підприємства можна говорити про використання підприємством певних традиційних технологій: доволі стандартний систематизований процес відбору кадрів, що за відсутності HR відділу проводиться директором компанії та її заступником, а також – використання загальноприйнятих методів мотивації. Проте, якщо брати до уваги корпоративну культуру, то вона потребує значного покращення.

Незважаючи на позитивну динаміку зміни середнього рівня ЗП, варто зазначити, що на підприємстві доволі низький рівень мотивації праці. Показники продуктивності праці та рентабельності персоналу зменшилися у кризовому 2020

році, проте відновили ріст у 2021 році. На задовільному рівні знаходяться плінність персоналу та оцінка від клієнтів.

2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОМ Л.Т.Д.»

Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами підприємства забезпечує процес прийняття рішень стосовно їхнього формування, використання та розвитку, розробки планів та їх реалізації, прогнозування динаміки на перспективу, а також – управління персоналом та компанією в цілому. Без стратегічного управління людськими ресурсами неможливий подальший розвиток будь-якої організації, бо основою будь-якої компанії є її працівники, їхні особливості, взаємозв'язки та ефективність роботи.

Проте, у зв'язку з неоднозначністю визначення «людські ресурси» виникають і складнощі щодо оцінки ефективності стратегічного управління ними. Багатоаспектність людських ресурсів, складні зв'язки між окремими видами інвестицій в них та різноманітність інтересів унеможливають розробку єдиного підходу до управління людськими ресурсами з урахуванням наявних знань у цій галузі.

Таким чином, пропонується оцінити ефективність використання людських ресурсів ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за методикою, яка наведена в таблиці 1.5, як за такою, що дозволить знайти найслабші сторони ефективності персоналу та, у разі необхідності, обґрунтує необхідність додаткового аналізу.

Аналіз людських ресурсів підприємства, наведений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники аналізу людських ресурсів ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2019-2021 рр.

Показник	Розрахунок			Результат		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Коефіцієнт стажу (К1)	29 / 35	29 / 34	28 / 35	0,8286	0,8529	0,8

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт стабільності (К2)	$(35 - 1) / 35$	$(34 - 2) / 34$	$(35 - 2) / 35$	0,9714	0,9412	0,9429
Коефіцієнт здоров'я (К3)	$(251 \cdot 35 - 535) / (251 \cdot 35)$	$(251 \cdot 34 - 871) / (251 \cdot 34)$	$(250 \cdot 35 - 753) / (250 \cdot 35)$	0,9391	0,8979	0,9139
Коефіцієнт професійного зростання (К4)	0 / 35	1 / 34	1 / 35	0	0,0294	0,0285
Коефіцієнт освіти (К5)	33 / 35	32 / 34	33 / 35	0,9429	0,9412	0,9429

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [29] та за даними підприємства.

Співставляючи отримані результати з еталонними та нормативними показниками, що наведені в таблиці 1.6, можна зробити три наступних висновки:

1. Коефіцієнт стажу та здоров'я мають оптимальний стан, що говорить про відсутність необхідності в управлінських рішеннях у даних сферах. Варто зазначити, що у 2020 році коефіцієнт здоров'я опускався з оптимального стану до стійкого через значну кількість захворювань на коронавірус, проте повернувся назад, а це означає позитивну тенденцію.

2. Коефіцієнти стажу, стабільності та освіти мають стійкий стан. Якщо керівники такий стан вважають нормою для підприємства, можливо жодних рішень приймати не потрібно, але при цьому необхідний постійний аналіз динаміки цих показників. Так, коефіцієнт стажу опустився до межі стійкого стану, через зростання коефіцієнту обороту кадрів.

3. Коефіцієнт професійного зростання з 2019 року по 2021 рік мав незадовільні (кризові) значення, а це означає, що необхідно прийняти рішення про негайне проведення глибшого аналізу стратегічного управління людськими ресурсами підприємства.

Опираючись на збалансовану систему показників BSC, було вирішено оцінити ефективність стратегічного управління людськими ресурсами за кожними із видів: економічним, соціальним та організаційним.

Кожен елемент було оцінено за шкалою від 1 до 5, де 5 – це найкраще, а 1 – найгірше. Вага кожного показника визначалася експертною думкою автора на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу. Загальна оцінка розраховується наступним чином:

$$I_i = \sum(B_i \cdot W_i) \quad (2.4)$$

де I_i – загальна оцінка;

B_i – бал;

W_i – вага.

Оцінку показників економічної ефективності представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка показників економічної ефективності стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Показник	Вага (W_i)	Бал (B_i)	Загальна оцінка (I_i)
Продуктивність праці	0,15	4,36	0,654
Рентабельність персоналу	0,15	2,23	0,3345
Результати роботи (Z-коефіцієнт за моделлю Терещенка)	0,3	4,21	1,263
Задоволеність клієнтів	0,2	4,2	0,84
Фонд оплати праці	0,2	2,13	0,426
УСЬОГО	1	-	3,5175

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу підприємства.

Бали показникам продуктивності праці, рентабельності персоналу та результату роботи були розраховані як відношення кожного конкретного показника за 2021 рік до його значення у 2019 році й конвертовані у 5-ти бальну шкалу. 2019 рік був вибраний за еталон як економічно найуспішніший рік за розглянутий період, а показники за цей рік – оцінені в 5 балів.

Бал фонду оплати праці був розрахований як відношення середньої заробітної плати досліджуваного підприємства до середньої заробітної плати по Чернігівській області за 2021 рік, а саме – 11364,42 грн. [50], що було оцінено в 3 бали.

Найгіршими є показники фонду оплати праці, що пояснюється низькою ЗП на підприємстві, та рентабельності персоналу, через зменшення чистого прибутку на 35,33%. Загальна ж оцінка показників економічної ефективності знаходиться на задовільному рівні.

Оцінку показників соціальної ефективності представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка показників соціальної ефективності стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Показник	Вага (Wi)	Бал (Bi1)	Загальна оцінка (Ii)
Рівень задоволеності персоналу	0,2	3,6425	0,7285
Корпоративна культура / культура праці	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації та освіти працівників (коефіцієнт освіти)	0,2	4	0,8
Навчання та підвищення рівня кваліфікації (коефіцієнт професійного зростання)	0,2	1,5	0,3
Рівень мотивації працівників	0,2	2,5	0,5
УСЬОГО	1	-	2,7285

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу підприємства.

Для обрахунку рівня задоволеності персоналу, оцінку задоволення працівниками виконуваною роботою було конвертовано у 5-ти бальну шкалу. Бал за рівень корпоративної культури і мотивації працівників був виставлений на основі проведеного аналізу.

Найбільш кризовими є: навчання та підвищення рівня кваліфікації, рівень корпоративної культури, рівень мотивації працівників. Загалом оцінка показників соціальної ефективності дорівнює 2,7285 із 5, що є незадовільним значенням. Відтак при розробці рекомендацій, особливу увагу потрібно звернути на соціальну складову управління людськими ресурсами.

Оцінку показників організаційної ефективності наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка показників організаційної ефективності стратегічного управління
людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Показник	Вага (Wi)	Бал (Bi1)	Загальна оцінка (Ii)
Плинність кадрів (коефіцієнт стабільності)	0,2	4	0,8
Підбір і розстановка кадрів	0,2	3	0,6
Керованість персоналом	0,3	4,83	1,449
Втрати робочого часу на 1-го працівника (коефіцієнт здоров'я)	0,2	5	1
Внутрішні процеси	0,1	5	0,5
УСЬОГО	1	-	4,349

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу підприємства.

Бал за показник підбору і розстановки кадрів був виставлений на основі аналізу процесу підбору персоналу (рисунок 2.3) й дорівнює 3, оскільки він хоч і є доволі стандартним, проте виконується не HR-спеціалістом.

Найменший бал отримали підбір і розстановка кадрів, через доволі стандартний систематизований процес відбору кандидатів. У цілому, оцінка показників організаційної ефективності відповідає оцінці «добре», що говорить про належний рівень організації людських ресурсів на підприємстві.

Загальну оцінку ефективності стратегічного управління людськими ресурсами представлено таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ
"Фінком Л.Т.Д."

Показник	Вага (Wi)	Бал (Bi1)	Загальна оцінка (Ii)
Економічна ефективність	1/3	3,5175	1,1725
Соціальна ефективність	1/3	2,7285	0,9095
Організаційна ефективність	1/3	4,349	1,4497
УСЬОГО	1	-	3,5317

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу підприємства.

Виходячи з отриманих результатів, можна стверджувати, що стратегічна ефективність управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д." знаходиться на рівні «задовільно» – 3,5317 із 5 або 70,634% із 100%.

Для аналізу стратегічного управління людськими ресурсами компанії проведено оцінку руху робочої сили та динаміки показників продуктивності праці. У першому випадку низький показник плинності кадрів свідчить про те, що на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." не важкі умови праці, а у другому – що продуктивність праці значно зменшилася за останні два роки. Це є негативним фактом діяльності колективу підприємства, проте пояснюється зменшенням чистої виручки через коронавірусну кризу. Крім того, зросли втрати робочого часу, основною причиною чого стала більша захворюваність. Тим не менш, інші показники свідчать про достатньо ефективну систему стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві та підвищення рівня кадрового потенціалу.

Аналіз ефективності показав як стабільно-високе значення одних показників, так і кризові значення інших. Результатом даного аналізу стало прийняття рішення про проведення ще одного інтегрального аналізу з урахуванням системи показників ефективності управління людськими ресурсами (таблиця 1.2) і резервів до їхнього росту. Загальна оцінка, яку отримало ТОВ "Фінком Л.Т.Д." – 3,5317 (або 70,634%), що говорить про задовільний рівень стратегічного управління людськими ресурсами. Крім того, за аналізований період спостерігається зростання результативності даної системи управління.

Таким чином, ще існують резерви для подальшого підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д.".

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСАМИ НА ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.»

3.1. Резерви підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.»

Ефективне управління людськими ресурсами підприємства є одним із головних векторів успіху в розвитку будь-якої компанії. Підвищення його рівня є потужним джерелом покращення продуктивності праці на підприємстві, а отже – обсягів виробництва, якості продукції чи послуг, що в кінцевому наслідку призводить до зростання прибутковості діяльності й самого суб'єкта господарювання. На сьогодні пошук шляхів підвищення ефективності управління персоналом є невід'ємною частиною успішної стратегії функціонування кожного підприємства.

Можна виділити наступні напрямки підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві:

- підвищення кваліфікації за допомогою сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій, оптимізація затрат робочого часу;
- залучення працівників до участі в управлінні фірмою та вирішенні кола питань;
- удосконалення організації та покращення умов праці кадрів, розробка програми управління продуктивністю праці.

Людські ресурси компанії безпосередньо впливають на загальну ефективність діяльності підприємства, особливо на продуктивність праці, оскільки для збільшення прибутку суб'єкти господарювання здійснюють заходи по стимулюванню персоналу шляхом: підвищення рівня освіти та кваліфікації найманих працівників, посилення мотивації, покращення відбору персоналу. Застосування цих методів формує програму заходів щодо розвитку систем управління персоналом, іншими словами – стратегій [30].

Основні заходи стратегії підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства, що сприяють підвищенню рівня освіти та кваліфікації найманих працівників:

- розробка програм навчання працівників;
- розробка програм оцінки роботи працівників та системи показників для оцінки;
- консультаційна допомога працівникам;
- впровадження системи наставництва;
- підготовка кваліфікованих кадрів, шляхом розвитку вищої освіти;
- впровадження виробничо-технічних курсів;
- впровадження системи професійного зростання тощо.

Найпопулярніші мотиваційні заходи, застосування яких сприяє посиленню рівня ефективності управління людськими ресурсами на підприємстві:

- впровадження соціального пакету;
- підвищення рівня заробітної плати;
- розробка програм стимулювання праці в залежності від вкладу та вислуги років;
- залучення працівників до участі в обговоренні перспектив розвитку підприємства;
- впровадження регулярних грошових премій з нагоди певних подій (ювілей служби, різноманітні державні та релігійні свята);
- надання можливості для оздоровлення і заняття спортом;
- підвищення по службі тощо.

Стратегічні заходи, що є складовою покращення відбору нового персоналу на підприємства, і впровадження яких підвищить ефективність управління людськими ресурсами:

- набір співробітників з високим потенціалом та здатністю до навчання;
- впровадження програмного забезпечення управління людськими ресурсами;

- удосконалення системи підбору та оціночної методики при підборі персоналу;
- розробка процедур оцінки кандидатів та роботи;
- використання ресурсів «внутрішнього найму»;
- проведення підбору у вищих навчальних закладах тощо.

Розвинена стратегія покращення системи управління людськими ресурсами дає можливість підприємству підготуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, скласти фінансовий план для реалізації кадрових заходів, забезпечити належне їх виконання.

Варто зазначити, що необхідною умовою складання та впровадження тієї чи іншої стратегії управління людськими ресурсами є обґрунтована необхідність у ній та в кожному заході, що є її складовою.

Проаналізувавши рівень управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д.", можна виділити декілька основних проблем цієї системи управління підприємства на ТОВ "Фінком Л.Т.Д.", що й наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми системи управління людськими ресурсами підприємства на
ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

№ з/п	Проблемні сторони управління людськими ресурсами підприємства
1.	Недосконала система підбору нового персоналу
2.	Неефективна система мотивації працівників та оцінка їхньої роботи
3.	Низький рівень заробітної плати
4.	Недосконала система навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників
5.	Відсутність належного рівня корпоративної культури на підприємстві

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства та на основі власного дослідження.

Саме ці елементи, з тих, що формують людські ресурси підприємства, найслабше представлені на ТОВ "Фінком Л.Т.Д.", і саме вони отримали найменші бали. Тому правильним буде рішення сконцентрувати увагу підприємства саме на них, для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Із завданнями підбору персоналу стикаються практично усі компанії. Професійний відбір нових працівників не тільки забезпечує нормальну роботу підприємства, а й закладає основу для майбутнього успіху.

Служби управління, що спеціалізується саме на персоналі на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." відсутня. З працівниками працюють три-чотири людини, у тому числі керівник підприємства. Кадрова робота є дещо неформальною і багато в чому залежить від особистісної характеристики працівника, який її виконує.

Резервом підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства може виступати: вдосконалення самої системи підбору персоналу, застосування оціночної методики при підборі кандидатів, упровадження випробувального терміну для нових працівників. Важливо, щоб новий процес відбору залишався простим у виконанні й не відволікав відповідальних за нього людей від їхньої основної роботи.

Як було сказано раніше, персонал – це основна рушійна сила розвитку підприємств на сьогоднішній день. А інструментом активізації трудової діяльності людських ресурсів є система мотивації.

Методи мотивації та їхнє застосування на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні методи мотивації та застосування їх на ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Метод мотивації	Характеристика	Застосування на підприємстві
Економічний (матеріальний)	Матеріальна мотивація відбувається через заробітну плату, участь працівників у прибутках, стимулювання у вигляді надбавок та премій і застосування матеріальних санкцій.	Виплата заробітної плати, доплата за роботу у вихідні і святкові дні, вночі. Застосування штрафів. Надбавки за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи відсутні.
Соціальний	Соціальна мотивація включає службові просування, забезпечення високого рівня охорони праці, позитивного мікроклімату в робочому колективі.	Через відсутність багаторівневої організаційної структури, компанія майже не застосовує службові просування.

Продовження таблиці 3.2

Організаційний (адміністративний)	Адміністративне заохочення ґрунтується на трудовій дисципліні, відповідальності працівників, застосуванні різних форм дисциплінарного покарання (зауваження, догани, звільнення) та дисциплінарних заохочень.	Застосування різних форм дисциплінарного покарання. Відсутність залучення звичайних працівників до участі в справах організації.
Морально-психологічний	Моральна мотивація передбачає використання систем оцінки діяльності, професійних якостей співробітників, розвиток їх гордості за компанію, відданості компанії, почуття необхідності, їхньої потреби на підприємстві.	Даний метод мотивації не застосовується на підприємстві.

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [19; 54] та за даними підприємства.

Наявність різноманітного роду стимулювання праці працівників сприяє підвищенню їхнього усвідомлення своєї ролі в організації та посилює ефективність їхньої трудової діяльності.

Для ТОВ "Фінком Л.Т.Д." є характерним лише часткове використання економічних, соціальних та організаційних методів мотивації, у той час як метод морально-психологічної мотивації взагалі не застосовується. Тому резервом підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства може виступати створення нової системи мотивації персоналу.

Варто зазначити, що протягом досліджуваного періоду звільнилися 3 вантажника та 2 продавця-консультанта саме через низький рівень ЗП (багатьом робітникам виплачувалася лише мінімальна ставка, а середня ЗП й станом на 2021 рік була доволі низькою). Тому пріоритетним завданням буде посилення саме економічної мотивації, шляхом збільшення заробітної плати до конкурентного рівня.

Оскільки на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." відсутня багаторівнева організаційна структура, у персоналу майже повністю відсутнє службове зростання. Обмеженість можливостей навчання та перепідготовки працівників із подальшого зростання ЗП

на основі досягнутого рівня кваліфікації також не мотивує їх до продуктивної роботи.

Підвищення рівня кваліфікації робітників може проводитися на курсах виробничо-технічного призначення та цільових курсах; менеджерів та спеціалістів — стажування на подібних компаніях і за кордоном, навчання в коледжах і на факультетах підвищення кваліфікації при ВНЗ.

Підвищення кваліфікації є досить розповсюдженою методикою професійної перепідготовки та навчання, адже вона є швидшою, цілеспрямованішою та менш фінансово затратною, ніж підготовка нового персоналу. Саме тому її впровадження на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." буде сприяти підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Невід'ємною частиною управління людськими ресурсами є корпоративна культура організації. Її основна мета – допомогти людям ефективніше виконувати свої обов'язки та отримувати більше задоволення від роботи, впроваджуючи соціальні цінності, норми та переконання. Це, в свою чергу, покращує показники економічної ефективності діяльності компанії [8; 22].

Оскільки на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." корпоративна культура є слаборозвиненою, пропонується удосконалити її зовнішні прояви, створити власний корпоративний кодекс, прописати місію та цілі компанії.

У процесі аналізу ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." було виявлено такі основні слабкі сторони:

- наявна на підприємстві система підбору персоналу;
- мотивація персоналу;
- рівень заробітної плати у робітників;
- відсутність системи навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників;
- відсутність корпоративної культури.

Ці недоліки, у свою чергу, виступають і резервами до покращення управління людськими ресурсами. Розробка правильної програми заходів, що охопить кожен пункт, дозволить удосконалити ефективність використання персоналу

підприємством, а крім того – сприятиме успішному функціонуванню самої компанії протягом довгих років.

3.2. Розробка програми заходів щодо удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОН Л.Т.Д.»

Відповідно до аналізу стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." та на основі резервів підвищення його ефективності, була розроблена стратегія, застосування якої сприятиме не тільки більш ефективному використанню людських ресурсів на підприємстві, а й стане основою для подальшого росту та розвитку всієї системи даної організації. Стратегія управління персоналом формується у вигляді плану або «програми заходів» на основі інформації, що була зібрана як при оцінці ефективності управління людськими ресурсами, так і на етапі аналізу внутрішнього середовища організації.

Розроблена програма заходів наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Програма заходів щодо удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

№ з/п	Програма заходів	Відповідальні особи	Термін реалізації
1.	Удосконалення системи підбору нового персоналу. Впровадження нових оціночних методик STAR та PARLA у співбесіду.	Директор та заступник	Менше 1 місяця
2.	Впровадження нової системи мотивації персоналу.	Директор та керівники	До 2-х місяців
3.	Збільшення розміру заробітної плати для робітників та службовців.	Директор	Менше 1 місяця
4.	Впровадити практики підвищення кваліфікації для спеціалістів та функціональних керівників.	Директор	Протягом року
5.	Створення корпоративного кодексу. Удосконалення зовнішніх проявів корпоративної культури. Створення місії та цілей компанії, донесення їх до працівників.	Директор та функціональні керівники	До 3-х місяців

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства та на основі власного дослідження.

1. Удосконалення системи підбору нового персоналу.

Для покращення процесу відбору кадрів доцільним є застосування наступних рекомендацій:

- відмовитися від реклами в газетах та на радіо; додатково перейти на використання таких інтернет ресурсів для пошуку роботи як: rabota.ua, olx.ua, ua.trud.com (це дозволить не тільки економити на рекламі, а швидше та ефективніше шукати нові кадри);
- залучення керівників відділів до проведення співбесід;
- застосовувати випробувальний термін для нових працівників (від 1 до 3 місяців);
- впровадити нові оціночні методики STAR та PARLA у співбесіду.

STAR – це методика виявлення поведінкової реакції людини, сенс якої полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії ставлять тільки ситуаційні питання.

STAR (Situation — Task — Action — Result) розкриває такі питання:

- S (Situation) – кандидат повинен розповісти про саму ситуацію;
- T (Task) – описати те, як він бачив вихід із неї;
- A (Action) – яке рішення він прийняв;
- R (Result) – як ситуація вирішилася.

У процесі співбесіди кандидата запитують про конкретні ситуації у його житті. Відповіді зможуть продемонструвати ступінь розвитку його компетенцій. Варто просити розповісти про реальні приклади, коли людина знаходила вихід із нестандартної ситуації. Кандидат повинен спочатку описати ситуацію, потім визначити завдання для її вирішення, а також вказати конкретні дії, які призвели до певного результату [33].

Також є схожа модель під назвою PARLA (Problem — Action — Result — Learned — Applied), яка більше сфокусована на розвитку особистісних та професійних якостей завдяки розв'язанню певних проблем.

Така модель має ширше поле отриманої інформації:

- P (Problem) — проблема, складна ситуація, яка потребує вирішення;

- A (Action) — прийняття рішення;
- R (Result) — результат;
- L (Learned) — отриманий урок, зроблені висновки;
- A (Applied) — як згодом застосовувався цей досвід.

Інтерв'ю за цим методом так само починається з аналізу основного або декількох ключових досягнень кандидата на попередньому місці роботи. В основі методики лежить положення про те, що людина досягає успіху в певній діяльності, завдяки найбільш вираженим компетенціям. Проте, після етапу вирішення зумовленої ситуації потребує аналіз висновків, та практики застосування попередньо отриманих навичок у вирішенні наступних завдань. Тобто, методика PARLA демонструє не лише поведінкову реакцію людини, а і вміння аналізувати кожен окрему ситуацію та застосовувати набутий досвід в інших робочих ситуаціях [67].

2. Впровадження нової системи мотивації персоналу.

Наявна система мотивації отримала доволі низький бал при оцінці елементів управління людськими ресурсами. Саме тому пропонується застосувати комплекс наступних заходів:

- впровадження надбавок за виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи;
- впровадження премій за успіхи підприємства (квартальні / річні виплати працівникам за досягнення значних фінансових результатів компаніїю);
- застосування системи оцінювання персоналу, відповідно до якої, працівники, що досягли планових показників та перевищили їх – отримують певний відсоток до ЗП, ті, хто не досягнув – штрафуються;
- впровадження соціального пакету.

Соціальний пакет передбачає надання працівникам певних благ у вигляді пільг, винагород, компенсацій та соціального забезпечення без врахування виплати заробітної плати.

Окрім задоволення основних вимог працівників (наприклад: надання житла, харчування, охорона здоров'я, право на відпочинок тощо), соціальний пакет, як інструмент мотивації, включає такі потреби:

- можливість оволодіння новими знаннями завдяки навчанню й підвищенню кваліфікації;
- подарунки до свят;
- винагорода за досягнуті успіхи;
- організація спільного відпочинку та корпоративів;
- надання корпоративного одягу;
- надання службового транспорту;
- надання в користування службового мобільного телефону;
- оплата навчання дітей співробітників у вищих навчальних закладах;
- оплата відпочинку дітей співробітників у таборах та санаторіях.

3. Збільшення розміру заробітної плати для робітників та службовців.

Наразі більшість робітників та службовців на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." отримують доволі низьку заробітну плату, навіть – мінімальну. Це сильно демотивує працівників виконувати свої обов'язки та є причиною багатьох попередніх звільнень.

Саме тому підприємству рекомендується підвищити ставку для робітників та службовців на 25%. Рівень продажів, а відтак і величина доходу й прибутку, повністю покриють нові затрати. Результатом же стане посилення мотивації працівників, зменшення рівня плинності кадрів (затрат на пошуки нових працівників) та покращення репутації ТОВ "Фінком Л.Т.Д." на місцевому ринку праці як компанії з конкурентним рівнем ЗП.

4. Підвищення кваліфікації.

Для ТОВ "Фінком Л.Т.Д." рекомендується впровадити практику проходження підвищення кваліфікації для спеціалістів та функціональних керівників, зокрема для бухгалтерів та менеджерів по закупкам і по загальним питанням, за рахунок підприємства.

Постійна підтримка високої профкомпетентності працівників бухгалтерської сфери та менеджерів – це різнохарактерний процес безперервного професійного прогресу, що включає формування та оновлення професійних знань, умінь і компетенцій, а також розуміння нових економічних процесів. Останнім часом є популярним спосіб підвищення, а найважливіше – підтвердження власного рівня знань, такий як – проходження сертифікації, що можна зробити навіть онлайн.

Діяльність інших працівників не передбачає постійного оновлення знань. Проте рекомендується для них проводити зустрічі з керівниками відділів для оголошення актуальної інформації чи роз'яснення якихось питань.

5. Удосконалення корпоративної культури.

Покращенню рівня корпоративної культури на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." сприятиме створення місії компанії та цілей на найближчі 5 років.

Місія ТОВ "Фінком Л.Т.Д." – забезпечувати потребу клієнтів у будівельних матеріалах та товарах для дому високої якості.

Цілі ТОВ "Фінком Л.Т.Д." на 5 років:

- стати одним з найкращих магазинів з продажу сантехніки та будівельних матеріалів у м. Прилуки;
- підвищувати обсяги продажу на 5% щорічно протягом наступних 5-ти років;
- підтримувати рівень якості продукції, що закуповується;
- забезпечувати своїх працівників одними з найкращих у м. Прилуках умовами праці;
- розвивати й удосконалювати корпоративну культуру.

Не менш важливою є розробка зовнішніх проявів корпоративної культури. До них належать: фірмова символіка, свята, ділова етика, історії, міфи, які склалися на підприємстві.

Кроки покращення зовнішньої корпоративної культури, які варто застосувати на ТОВ "Фінком Л.Т.Д.":

- рекомендується зробити нашивку логотипу на форму робітників, а офісним працівникам використовувати значки із символікою компанії (за досить

незначні витрати на пошивку та значки, ми отримаємо від працівників розуміння себе частиною компанії);

- офісні приміщення та неробочі приміщення загального використання рекомендується прикрасити плакатами та банерами: мотиваційними та з історіями компанії (таке нововведення одночасно і прикрасить інтер'єр, і додатково мотивуватиме персонал, і буде ознайомлювати працівників з історією компанії);

- рекомендується створити сторінку на Facebook і використовувати її як сайт підприємства (публікувати актуальну інформацію, фотографії, писати про нову продукцію чи акції);

- найм SMM-спеціаліста.

Ефективним інструментом підвищення рівня корпоративної культури, а відтак і управління людськими ресурсами є створення кодексів корпоративної культури.

Дієвим інструментом підвищення рівня корпоративної культури, а відтак і стратегічного управління людськими ресурсами, є створення кодексу корпоративної культури.

Кодекс корпоративної культури — популярний сьогодні інструмент управління персоналом, який допомагає задокументувати набір норм, правил і принципів, прийнятих компанією, що визначають етику відносин всередині колективу організації, а також з партнерами, підрядниками та іншими зацікавленими сторонами. Іншими словами, це посібник із корпоративної культури для співробітників підприємства [8].

Як правило, корпоративний кодекс створюється для того, щоб задокументувати встановлену корпоративну культуру, зафіксувати прийняті в компанії цінності і правила у письмовій формі, а також для внесення елементів ідеальної моделі компанії за основу розвитку бізнесу.

Кодекс створюється і для працівників, і для роботодавців. Обидві сторони мають розуміти свої права та обов'язки. Звичайно, ці вказівки та принципи, зазначені у кодексі, не охоплюють кожен ситуацію, яка може трапитися. Проте, їх

мета — сприяти формуванню знань про правила поведінки і розуміння, що робити у тих чи інших ситуаціях.

Оскільки станом на сьогоднішній день на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." відсутній прописаний кодекс корпоративної поведінки, був розроблений його проект, впровадження якого стане причиною підвищення рівня корпоративної культури на підприємстві в умовах сучасного конкурентного середовища. Проект кодексу корпоративної культури ТОВ "Фінком Л.Т.Д." передбачає пункти, які наведено на рисунку 3.1.

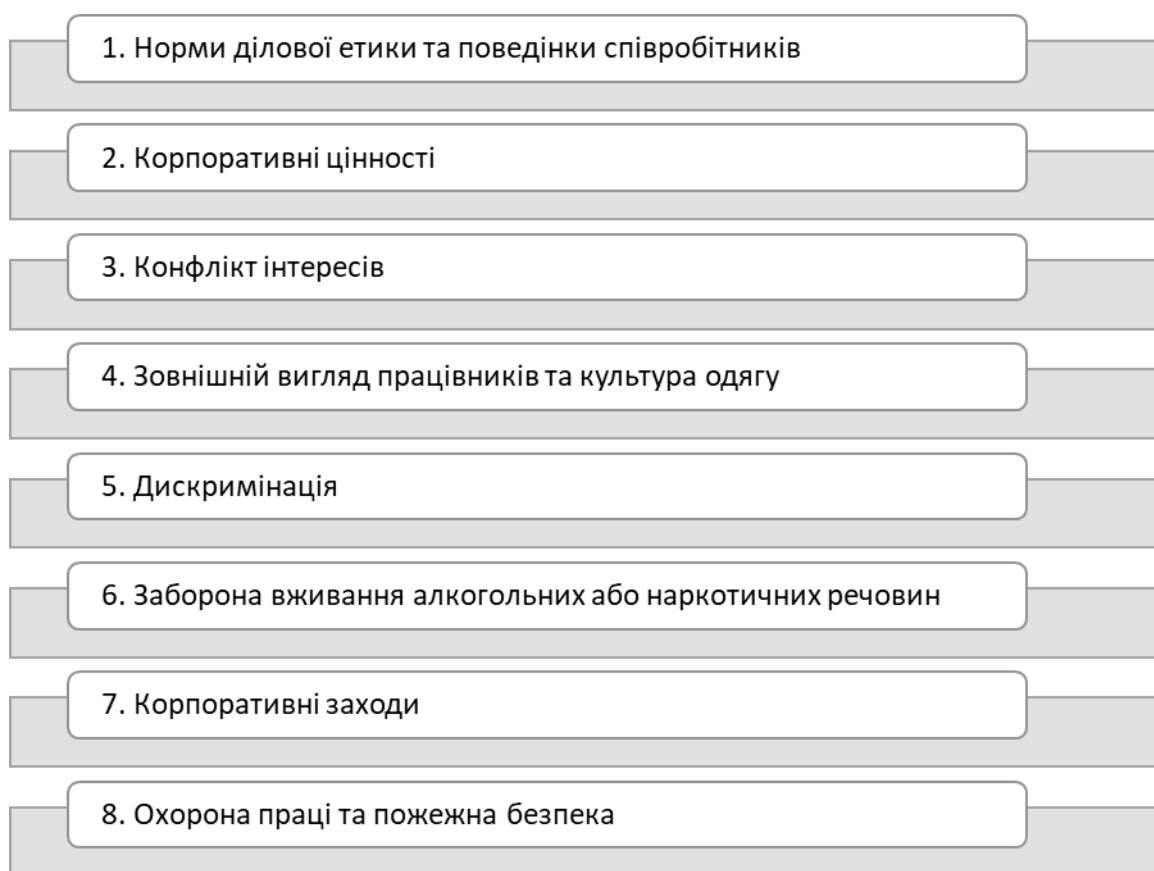


Рис. 3.1. Проект кодексу корпоративної культури ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [8; 18; 22].

Повний корпоративний кодекс представлений у додатку В.

Важливо також зможти донести до працівників таку інформацію. Тому пропонується впровадження відповідних заходів у вигляді: регулярних зустрічей, тренінгів, настанов керівника відділу перед початком роботи тощо. Таким чином

можна надавати працівникам актуальну інформацію, підвищувати рівень їхніх знань, а одночасно з цим – прививати корпоративні цінності та пояснювати працівникам цілі підприємства.

Важливою умовою впровадження програми заходів підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є її фінансово-економічне обґрунтування. Адже, застосування такої стратегії має бути прибутковим для підприємства. Аналіз фінансово-економічного ефекту наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фінансово-економічний ефект від впровадження програми заходів

Ефект від впровадження	Коментарі	Сума, грн.
Збільшення розміру заробітної плати для робітників та службовців	Підприємству рекомендується підвищити ставку заробітної плати для робітників та службовців на 25%. Сума розраховується як 25% від заробітної плати усіх робітників та службовців.	523 500
Впровадження соціального пакету	Створення та надання працівникам соціального пакету. Сума розраховується як 30% від річного фонду заробітної плати.	1 170 450
Витрати на проходження сертифікації	Оплата онлайн курсів проходження сертифікації для бухгалтерів та менеджерів. Сума розрахована як добуток середньої ціни проходження одного онлайн курсу і кількості спеціалістів.	37 500
Витрати на покращення зовнішньої корпоративної культури	Витрати на створення нашивок логотипу, значків, плакатів, банерів та інших елементів зовнішньої корпоративної культури. Створення та ведення Facebook сторінки. Ознайомлення працівників з кодексом корпоративної культури. Розраховується як сума річної ЗП SMM-спеціаліста та решти витрат на покращення КК.	109 000
Економія на пошуку нового персоналу	Завдяки удосконаленню системи підбору нового персоналу, зменшиться плинність кадрів (зокрема серед вантажників та продавців-консультантів), що призведе до зменшення необхідності пошуку нових працівників у майбутньому. Сума розрахована як витрати на підбір одного співробітника (сума 3-х середніх ЗП).	24 203,13

Продовження таблиці 3.4

Економія на пошуку більш кваліфікованих бухгалтерів та менеджерів	Упровадження проходження сертифікації бухгалтерами та менеджерами є причиною економії на пошуку нових спеціалістів. Сума розрахована як добуток витрат на пошук нового персоналу (сума 3-х середніх ЗП) і кількості спеціалістів без врахування втрат від заміни працівника.	121 015,65
Доходи від підвищення рівня продуктивності праці та вмотивованості персоналу	Розроблена програма заходів сприятиме збільшенню ефективності роботи усіх працівників, відтак і середньої продуктивності праці персоналу. Очікується підвищення продуктивності праці одного працівника у середньому на 11,16%. Сума розраховується як 11,16% від добутку середньої продуктивності праці персоналу і середньоспискової його чисельності.	3 054 715,2
РАЗОМ		1 359 483,98

Джерело: узагальнено та опрацьовано автором за даними підприємства та на основі власного дослідження.

Наведені в таблиці 3.8 дані говорять про фінансово-економічну обґрунтованість впровадження програми заходів щодо удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОМ Л.Т.Д.», адже в результаті цього, доходи підприємства можуть зрости на 5% або 1359,5 тис. грн. у порівнянні з доходами у 2021 році.

Така програма заходів сприятиме удосконаленню ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «ФІНКОМ Л.Т.Д.» через покращення організаційної, економічної та соціальної ефективності.

Прогнозована оцінка показників економічної ефективності з урахуванням запропонованої програми заходів наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозована оцінка показників економічної ефективності стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Показник	Вага (Wi)	Бал (Bi1)	Загальна оцінка (Pi)
Продуктивність праці	0,15	4,36	0,654
Рентабельність персоналу	0,15	2,23	0,3345
Результати роботи (Z-коефіцієнт за моделлю Терещенка)	0,3	4,21	1,263

Продовження таблиці 3.5

Задоволеність клієнтів	0,2	4,2	0,84
Фонд оплати праці	0,2	3	0,6
УСЬОГО	1	-	3,6915

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу підприємства.

Бал за фонд оплати праці збільшився до 3 завдяки підвищенню рівня заробітної плати до середньоринкових значень.

Прогнозована оцінка показників соціальної ефективності з урахуванням запропонованої програми заходів наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозована оцінка показників соціальної ефективності стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Показник	Вага (Wi)	Бал (Bi1)	Загальна оцінка (Ii)
Рівень задоволеності персоналу	0,2	3,6425	0,7285
Корпоративна культура / культура праці	0,2	4	0,8
Рівень кваліфікації та освіти працівників (коефіцієнт освіти)	0,2	4	0,8
Навчання та підвищення рівня кваліфікації (коефіцієнт професійного зростання)	0,2	4	0,8
Рівень мотивації працівників	0,2	4	0,8
УСЬОГО	1	-	3,9285

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу підприємства.

Завдяки впровадженню запропонованої програми заходів, очікується зростання балів за корпоративну культуру, рівень кваліфікації та навчання персоналу до 4.

Прогнозована оцінка показників організаційної ефективності з урахуванням запропонованої програми заходів наведена в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозована оцінка показників організаційної ефективності стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Показник	Вага (Wi)	Бал (Bi1)	Загальна оцінка (Ii)
Плинність кадрів (коефіцієнт стабільності)	0,2	4	0,8
Підбір і розстановка кадрів	0,2	4,5	0,9
Керованість персоналом	0,3	4,83	1,449
Втрати робочого часу на 1-го працівника (коефіцієнт здоров'я)	0,2	5	1
Внутрішні процеси	0,1	5	0,5
УСЬОГО	1	-	4,649

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу підприємства.

Очікується підвищення балу за підбір та розстановку кадрів з 3 до 4,5, завдяки удосконаленій системі підбору нового персоналу.

Загальну прогнозовану оцінку ефективності стратегічного управління людськими ресурсами представлено таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

Показник	Вага (Wi)	Бал (Bi1)	Загальна оцінка (Ii)
Економічна ефективність	1/3	3,6915	1,2305
Соціальна ефективність	1/3	3,9285	1,3095
Організаційна ефективність	1/3	4,649	1,5497
УСЬОГО	1	-	4,0897

Джерело: розроблено автором на основі використаної літератури [21; 41; 42; 63] та проведеного аналізу підприємства.

Виходячи з отриманих результатів, можна стверджувати, що стратегічна ефективність управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д." буде знаходитися на рівні «добре» – 4,0897 із 5 або 81,794% із 100%, що на 11,16% більше від аналогічної оцінки без врахування запропонованої програми заходів.

Підсумовуючи, можна виділити такі обрані заходи, що спрямовані на вдосконалення управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д.": зміна сервісів пошуку нових працівників застосування методик STAR та PARLA для їх оцінювання; впровадження ширшої системи мотивації, зокрема соціального пакету; збільшення розміру заробітної плати для робітників та службовців на 25%; забезпечення проходження сертифікації для спеціалістів та функціональних керівників; покращення зовнішньої корпоративної культури, застосування нового корпоративного кодексу.

Застосування такої програми заходів щодо удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами підприємства є необхідною умовою подальшого функціонування ТОВ "Фінком Л.Т.Д." як успішної компанії.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі проведено дослідження теоретичних підходів до визначення стратегічного управління людськими ресурсами підприємства як основоположного фактору підвищення результативності господарської діяльності будь-якої компанії, а також, розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ "Фінком Л.Т.Д."

На основі аналізу літературних джерел сформульовано власне визначення досліджуваної категорії. Людські ресурси підприємства — це сукупність працівників підприємства, що володіють соціальними, культурними та психологічними якостями, є носіями трудових здібностей та навичок, і застосовують їх у роботі. А стратегічне управління людськими ресурсами являє собою інтегрований підхід до прийняття рішень щодо працівників з врахуванням якостей, особливостей та здатностей персоналу, й які дають можливість підприємству досягти своїх стратегічних цілей.

У роботі встановлено, що стратегічне управління людськими ресурсами — це безперервний динамічний процес, що відбувається під впливом багатьох факторів і здійснюється за певним принципами. До таких принципів можна віднести: орієнтацію на зовнішні умови, існування стратегії, комплексність повноважень, нагляд, координацію, співробітництво, мотивацію працівників. У свою чергу, ці принципи, у своїй сукупності, утворюють кадрову політику підприємства, яка визначає основні напрямки роботи з людськими ресурсами для формування, збереження, розвитку й підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві, досягнення його кінцевих стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Узагальнено, що оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами безпосередньо пов'язана з різними етапами глобального процесу управління компанією, і результати якої можуть спонукати менеджерів вносити необхідні зміни. Водночас оцінка забезпечує безперебійність зворотного зв'язку

для підприємства та є потужним інструментом підвищення ефективності управління. Для того, щоб визначити ефективність стратегічної системи управління людськими ресурсами, є необхідними критерії для таких оцінок, вибір яких залежить від факторів, які необхідно враховувати: результативність роботи окремого керівника, діяльність команди або характерні особливості виконавця.

Проведено фінансово-господарського аналіз ТОВ "Фінком Л.Т.Д." – магазину сантехніки та будівельних матеріалів. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД: 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах. Чиста виручка від реалізації продукції у 2019 році становила 31420 тис. грн., а у 2021 році – 27372 тис. грн., що менше на 12,88%. Головним чином цей спад відбувся за рахунок коронавірусної кризи. Чистий прибуток також значно зменшився: у 2019 році – 1353 тис. грн., а в 2021 році – 875 тис. грн., що менше на 35,33%.

Проаналізувавши структуру персоналу, було зроблено висновок, що середній діапазон управління в організації дорівнює одній особі, а чисельність працівників магазину в розрахунку на одного управлінського працівника – близько п'яти. Щодо руху персоналу, то коефіцієнт плинності у 2018-2020 рр. був менше 3%, а отже – не перевищувала нормативного значення. Низький показник плинності кадрів свідчить про те, що на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." не важкі умови праці, а навпаки – умови праці на ТОВ "Фінком Л.Т.Д." задовільні.

Аналіз продуктивності праці показав, що середня продуктивність праці персоналу у 2020 році зменшилася порівняно з 2019 роком на 13,38% або 120,12 тис. грн. / чол. і склала 777,59 тис. грн. / чол., що пояснюється корона-кризою. У 2021 році, через збільшення чистої виручки, продуктивність праці зросла й досягнула рівня 782,06 тис. грн. / чол., що на 0,57% або 4,47 тис. грн. / чол. більше за попередній рік. Тим не менш, якщо порівнювати 2019 та 2021 рр., продуктивність праці дещо зменшилася.

Оцінка елементів стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д." показала, що ефективність системи управління людськими

ресурсами ТОВ "Фінком Л.Т.Д." знаходиться на рівні «задовільно» – 3,5317 із 5 або 70,634% із 100%.

Відповідно до отриманої оцінки, було визначено найбільш проблемні сторони управління людськими ресурсами на підприємстві: недосконала система підбору нового персоналу, неефективна система мотивації працівників та оцінка їхньої роботи, низький рівень заробітної плати, недосконала система навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників, відсутність належного рівня корпоративної культури на підприємстві.

За результатами аналізу запропоновано такі заходи удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ "Фінком Л.Т.Д.": зміна сервісів пошуку нових працівників, застосування методик STAR та PARLA для їх оцінювання; впровадження ширшої системи мотивації, зокрема соціального пакету; збільшення розміру заробітної плати для робітників та службовців на 25%; забезпечення проходження сертифікації для спеціалістів та функціональних керівників; покращення зовнішньої корпоративної культури, застосування нового корпоративного кодексу.

Застосування такої програми заходів щодо удосконалення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є необхідною умовою подальшого функціонування ТОВ "Фінком Л.Т.Д." як успішної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений, 2015. № 2 (17).
2. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навчальний посібник, 2016.
3. Андрейцева І.А. Формування та використання трудового потенціалу: теоретичні аспекти / І.А. Андрейцева // Соціально-трудова відносини: теорія та практика. — 2014. — № 1. — С. 152—157.
4. Антонюк О.В., Баєва О.В., Берестецька Л.М. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Ч.1. К.: МАУП, 2007. 333 с.
5. Ачкасова О.В., Агавердієва Х.Ф. Застосування методу «360 градусів» в управлінні соціально-психологічним кліматом організації // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика, 2021. – 3 с.
6. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н. П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2019. – № 1. – С.138-142.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
8. Баюра Д.О. Методологічні підходи до формування корпоративної культури у системі корпоративного управління. Науковий вісник ЧДІЕУ, 2011. № 4 (12).
9. Білецька К.В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>

10. Білявський, В.М. Методичні підходи до оцінювання соціально-економічного потенціалу торговельного підприємства [Текст] / В. М. Білявський // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С.15-22.
11. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – Київ : Знання-Прес, 2000. – 313 с.
12. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2015, 2.2: 33-39.
13. Боумен К. Основи стратегического менеджмента / К. Боумэн ; [пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1997. – 175с.
14. Верига В.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін 10.37734/2409-6873-2020-4-5. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки», 2021, 4 (100).
15. Верхоглядова, Н.І. Методики оцінювання економічного потенціалу підприємства / Н. І. Верхоглядова, Г. С. Макарова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua>
16. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства // *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
17. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*.-Випуск, 2017, 12: 465-471.
18. Гой О. Наукові підходи до формування корпоративної культури в системі стратегічного управління. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 2021, 9 (15).
19. Гончаренко Т.І. Мотивація як предмет економічного дослідження. *Соціально-гуманітарний вісник*, 2019, 25: 257-257.
20. Гриньова, В.М., Писаревська, Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія, 2012.

21. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л.Л. Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3(129). – С. 161-167.
22. Грішнова О.А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.. К. : КНЕУ, 2007. Т. 2, Ч. I. С. 186
23. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Знання, КОО, 2001. 524 с.
24. Гулик Т.В., Кобзєв А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Мукачівський державний університет. Економіка та суспільство, 2018, 18: 353-358.
25. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
26. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. –Одеса : ОНЕУ, 2013.–№10 (189). –С. 37–50.
27. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом/ В. І. Дери-ховська // Бізнес Інформ. –2013. –№ 7 (426). – С. 341–347.
28. Дискіна, А.А. Кадровий потенціал–важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ, 2018, 2: 67-71.
29. Дмитрук С.М. Вплив людського капіталу на розвиток підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика , 2014. № 1. С. 357-361. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_59
30. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств. Київ, 2015. 20 с.
31. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с.
32. Кімакович М.В. Реалізація мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. PhD Thesis. 2021.

33. Ковальчук Т. Співбесіда STAR: що це таке та як пройти її успішно, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thepoint.rabota.ua/spivbesida-star/>
34. Кулінська А.В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі // Economic journal Odessa polytechnic university, №1(15), 2021, С. 7
35. Лазебник Ю.О., Корепанова К.О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності // Problems of Economy Vol. 48 Issue 4, 2021, с. 121-126.
36. Лаптев В.І. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2019. 570 с.
37. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід. Україна: аспекти праці. 2010. №1. С. 37 – 42.
38. Макаренко М.В., Оніщенко В.В. Особливості впровадження стратегічного управління людськими ресурсами на підприємстві // Управління економікою: теорія та практика, 2019. С. 81–91.
39. Малтиз В.В., Батраченко А.О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства // Молодий вчений, 2020, 3 (79): 233-236.
40. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення // Економіка та управління підприємствами. Мукачівський Державний Університет, 2018, С. 484-489
41. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників // Вестник Херсонского национального технического университета, 2019, 3 (70). С. 182–188.
42. Мілаш І.В., Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І.В. Мілаш, А.В. Красноусов // Бізнес-інформ. – 2014. – №4. – С. 245-250

43. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.
44. Олійник Т.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами // Миколаївський національний аграрний університет, 2017, 62 с.
45. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – Київ : КНЕУ, 2013. – 466 с.
46. План місцевого економічного розвитку. Прилуцька міська рада. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pryluky.cg.gov.ua/>
47. Починок Н.В. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці / Н.В. Починок // Економічний аналіз. – 2010. – № 6. – С. 141–144.
48. Присвітла О.В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний простір, 2020, 164: 101-105.
49. Садула Л.М., Плукар Л.А., Серватяк У.Б. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами. Економіка і управління, 2019, 2: 26-30.
50. Середня заробітна плата по Чернігівській області / Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/chernigovskaya/>
51. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ: 2012. С. 193
52. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. — 2-ге вид., без змін. — К.: КНЕУ, 2006. — 268 с
53. Управління людськими ресурсами : понят.-термінол. слов. : [навч. посіб.] / [О. Антонюк, О. Баєва, І. Байрак, Г. Барчан, М. Головатий]. – К. : Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 2006. –496 с.
54. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. ЕКОНОМІКА І РЕГІОН, 2021, 1 (80): 87-91.

55. Шаульська Л.В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАН України ; Інститут економіки промисловості, 2005. – 502 с.
56. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М.Шимановська-Діанич. –Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462с.
57. Шинкаренко А.В., Гвініашвілі Т.З. Стратегічне управління людськими ресурсами на підприємстві. Пріоритети сучасної науки (частина І): матеріали III Міжнародної науковопрактичної конференції – Київ : МЦНІД, 2019. С. 64-65.
58. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щекин. – Киев : МАУП, 2000. – 576 с.
59. Carnevale J.B., Hatak I. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 2020, 116: 183-187.
60. Collings D.G. Strategic human resource management and COVID- 19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 2021.
61. Heathfield S.M. (2021) What Is a Human Resource? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.thebalance.com/what-is-a-human-resource-1918144>
62. IT-Enterprise, Key Performance Indicators, KPI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>
63. Kaplan, R.S., Norton, D.P. *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection*. Harvard Business Review Press, 2015.
64. Stone R.J., Cox A., Gavin M.. *Human resource management*. John Wiley & Sons, 2020.
65. Storey John (ed.): *Human Resource Management. A Critical Text: 1995*, London, New York: Routledge. 399 pages
66. Strohmeier St. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 2020, 34.3: 345-365.

67. Todd Cherches Slow Down! How Thinking Too Fast Can Ruin Your Next Meeting or Job Interview, 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.linkedin.com/pulse/slow-down-how-thinking-too-fast-can-ruin-your-next-meeting-cherches>
68. Top Principles of Strategic Human Resource Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hugheseducation.com/blogs/top-principles-of-strategic-human-resource-management>
69. Tracey W.R. The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners / W.R. Tracey. – 3d ed. – Boca Raton, Fla : Saint Lucie Pr., 2004
70. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. Human Resource Management, 52(3), 457-471.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2017-2021 рр.

Актив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000					
первісна вартість	1001	79	83	92	98	103
накопичена амортизація	1002	-43	-47	-55	-59	-65
Незавершені капітальні інвестиції	1005	111	3932	3020	2763	2695
Основні засоби	1010	8571	7829	7986	8104	8221
первісна вартість	1011	17610	17221	17772	18217	18834
знос	1012	-9039	-9392	-9786	-10113	-10613
Довгострокові біологічні активи	1020					
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030					
інші фінансові інвестиції	1035	679	183	46	230	177
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	239	1003	1460	1528	1721
Відстрочені податкові активи	1045					
Інші необоротні активи	1090					
Усього за розділом I	1095	9636	12982	12549	12664	12852
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	1682	1490	1678	1779	1865
Поточні біологічні активи	1110					
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5463	4201	4339	4108	4260
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130					
за виданими авансами						
з бюджетом	1135	145	542	371	544	461
у тому числі з податку на прибуток	1136					
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4331	965	1109	1437	1699
Поточні фінансові інвестиції	1160					
Гроші та їх еквіваленти	1165	44	104	116	134	98
Витрати майбутніх періодів	1170					
Інші оборотні активи	1190	99	77	59	63	82
Усього за розділом II	1195	11763	7380	7672	8065	8465
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	73	54	48	46	55
Баланс	1300	21473	20416	20269	20775	21372

Пасив	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1400	28	28	28	28	28
Капітал у дооцінках	1405					
Додатковий капітал	1410					
Резервний капітал	1415	518	495	498	412	574
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5995	3939	3771	4498	4452
Неоплачений капітал	1425					
Вилучений капітал	1430					
Усього за розділом I	1495	6541	4463	4298	4938	5054
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	1500					
Довгострокові кредити банків	1510	206	275	252	347	386
Інші довгострокові зобов'язання	1515	902	296	279	743	694
Довгострокові забезпечення	1520	4065	3598	3630	3760	3814
Цільове фінансування	1525					
Усього за розділом II	1595	5173	4170	4161	4850	4894
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	1600	3918	7252	7665	5680	5939
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610					
довгостроковими зобов'язаннями		514	284	144	428	522
товари, роботи, послуги	1615	3702	2553	2372	3255	2659
розрахунками з бюджетом	1620	111	81	67	75	81
у тому числі з податку на прибуток	1621					
розрахунками зі страхування	1625	73	140	146	154	172
розрахунками з оплати праці	1630	376	614	667	846	1057
Поточні забезпечення	1660					
Доходи майбутніх періодів	1665					
Інші поточні зобов'язання	1690	1066	860	750	549	994
Усього за розділом III	1695	9759	11784	11810	10987	11424
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					
Баланс	1900	21473	20416	20269	20775	21372

Джерело: дані підприємства.

Звіт про фінансові результати ТОВ "Фінком Л.Т.Д." за 2017-2021 рр.

Стаття	Код рядка	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24004	26733	31420	26438	27372
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-15103	-16768	-19418	-16431	-17094
Валовий:						
прибуток	2090	4900	5510	6765	5559	5716
збиток	2095					
Інші операційні доходи	2120	3392	4091	4116	4234	3908
Адміністративні витрати	2130	-2232	-2501	-2679	-2822	-2976
Витрати на збут	2150	-1039	-698	-798	-520	-662
Інші операційні витрати	2180	-2375	-2916	-2872	-2946	-2704
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
прибуток	2190	2646	3485	4533	3505	3282
збиток	2195					
Дохід від участі в капіталі	2200					
Інші фінансові доходи	2220	934	1727	2344	1998	1919
Інші доходи	2240	375	411	1187	654	984
Фінансові витрати	2250	-1162	-1753	-2904	-2844	-1956
Втрати від участі в капіталі	2255					
Інші витрати	2270	-1571	-2474	-3467	-2667	-3136
Фінансовий результат до оподаткування:						
прибуток	2290	1223	1396	1692	646	1093
збиток	2295					
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-243	-294	-339	-129	-218
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305					
Чистий фінансовий результат:						
прибуток	2350	980	1102	1353	517	875
збиток	2355					

Джерело: дані підприємства.

ПРОЕКТ КОДЕКСУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ТОВ "ФІНКОМ Л.Т.Д."

1. Норми ділової етики та поведінки співробітників.

1.1. Правила ділової поведінки керівників передбачають:

- володіння нормами і правилами службової етики та ділової поведінки;
- справедливість, забезпечення об'єктивної оцінки роботи всіх співробітників, сприяння службовому просуванню кадрів, опираючись винятково на їх професійні здібності та результати роботи;
 - шанобливе ставлення до суспільної (колективної) думки колег і підлеглих; вирішення проблемних питань в колективі в рамках конструктивного діалогу, взаємоповаги та компромісу;
 - розвиток ініціативи підлеглих співробітників, підтримку в реалізації інновацій, наставництво, допомога молодим фахівцям і новим співробітникам у професійному становленні.

1.2. Правила ділової поведінки працівників передбачають:

- шанобливе ставлення до колег і дотримання субординації;
- ввічливі і коректні відносини між колегами, створення атмосфери взаєморозуміння і співробітництва;
 - обмін досвідом та інформацією з колегами, надання допомоги один одному в досягненні кращого результату;
 - обов'язкове вибачення при допущенні некоректної поведінки;
 - раціональне використання власного робочого часу і часу своїх колег.

2. Корпоративні цінності.

Основними корпоративними цінностями ТОВ "Фінком Л.Т.Д." є:

- згуртованість колективу, основана на прагненні ефективно працювати та розвивати свій потенціал, підтримці командного духу та взаємодії для досягнення спільних цілей підприємства;

- відповідальність і сумлінне ставлення до виконання своїх обов'язків, відповідальність по відношенню до підприємства, якісне та своєчасне виконання поставлених завдань, постійне вдосконалення професійного рівня;

- ініціативність співробітників, їх активність, пошук нових ідей і впровадження їх у свою сферу діяльності;

- дотримання високих етичних стандартів: повага до думки інших, терпиме ставлення, відкрите і доброзичливе обговорення проблем;

- командний дух, спільне вирішення виробничих завдань.

3. Конфлікт інтересів.

3.1. У разі виникнення конфлікту інтересів, розбіжностей або суперечливих моментів, співробітник зобов'язаний дотримуватись гідної поведінки, діяти згідно зі своїми посадовими обов'язками та звернутись по допомогу у вирішенні ситуації до свого безпосереднього керівника.

3.2. Неприпустимо робити будь-який конфлікт надбанням третіх осіб чи інших організацій.

4. Зовнішній вигляд працівників та культура одягу.

4.1. Співробітники у робочий час зобов'язані піклуватись про підтримку ділового стилю у своєму одязі, що характеризується консерватизмом, зручністю та охайністю.

4.2. У робочий час неприпустимий одяг занадто вільного та спортивного стилю. Виняток – необхідність носіння спецодягу, що обумовлено службовими функціями чи фізіологічним станом співробітника.

4.3. Технічному персоналу, робота якого пов'язана з прибиранням приміщень (охоронники, прибиральниці) надається корпоративна уніформа.

5. Дискримінація.

ТОВ "Фінком Л.Т.Д." створює таке робоче середовище, у якому різноманітність кадрового складу є нормою, а відмінності працівника цінують і поважають. На підприємстві заборонені дискримінація, домагання або залякування на основі особистих або політичних переконань, статі, віку, віросповідання, інвалідності, сімейного стану, соціально-економічного статусу.

6. Заборона вживання алкогольних або наркотичних речовин.

Підприємство підтримує мікроклімат у робочому середовищі, що сприяє збереженню здоров'я та гарантує безпеку його співробітникам. Забороняється вживання алкогольних та наркотичних речовин, або інших речовин, які роблять вас непрацездатними.

7. Корпоративні заходи.

ТОВ "Фінком Л.Т.Д." проводить різнопланові корпоративні заходи, спрямовані на виховання та підтримання морально-психологічного духу колективу. Підприємство вітає ініціативність співробітників у суспільному житті, підтримку проведення корпоративних заходів особистою участю.

8. Охорона праці та пожежна безпека.

8.1. Безпека на робочому місці для ТОВ "Фінком Л.Т.Д." має пріоритетне значення. Кожний працівник повинен дотримуватись усіх відповідних правил та інструкцій стосовно здоров'я та безпеки праці на робочому місці.

8.2. Порядок, чистота, акуратність робочого місця становлять імідж співробітника підприємства. Кожен співробітник повинен підтримувати чистоту і порядок на своєму робочому місці, стежити за порядком у кабінеті, виробничих приміщеннях, будівлях та на території підприємства.