

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»  
08 липня 2015 року № 152-Н  
Форма № П-4.04

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання заочна

Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ проф. Т.А. Костишина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на тему:

**«Формування стратегії управління персоналом на підприємстві»**

**(за матеріалами ПАТ «Полтавакондитер»)**

*зі спеціальності 051 «Економіка»*

*освітня програма «Управління персоналом і економіка праці»*

*ступеня магістра*

Виконавець роботи **Соловійова Олександра Леонідівна**  
\_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

Науковий керівник **к.е.н., доцент Рудич Леся Василівна**  
\_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ПОЛТАВА 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Концептуальні підходи до визначення поняття персоналу.....	6
1.2. Дослідження сутності стратегічного управління персоналом підприємств.....	13
1.3. Засади формування стратегії управління персоналом підприємства...	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПОЛТАВАКОНДИТЕР».....	30
2.1. Економічна характеристика господарської діяльності ПАТ «Полтавакондитер».....	30
2.2. Аналіз структури персоналу ПАТ «Полтавакондитер».....	42
2.3. Моніторинг системи управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер».....	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	60
3.1. Зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом.....	60
3.2. Формування стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер».....	66
3.3. Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер».....	73
Висновки та пропозиції.....	81
Список використаних джерел.....	86
Додатки.....	96

## ВСТУП

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відбиває довгострокові інтереси підприємств.

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувані ефективне управління підприємством.

Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, Б.М. Генкін, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, Ю.Г. Одегов, М. Армстронг, Р. Вундерер, Г. Десслера, П. Друкера, Дж. Ходжсона. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Проте проблематика формування стратегії управління персоналом в контексті його розвитку вимагає подальшого дослідження, що і обумовило вибір теми магістерської роботи.

Метою дипломної роботи є поглиблення концептуальних засад до сутності стратегії управління персоналом, аналіз та удосконалення її формування на прикладі ПАТ «Полтавакондитер».

Виходячи із поставленої мети, основними завданнями дослідження є:  
вивчит концептуальні підходи до визначення поняття персоналу;  
дослідити сутність стратегічного управління персоналом підприємства;  
розкрити засади формування стратегії управління персоналом підприємства;

дати економічну характеристику господарської діяльності ПАТ «Полтавакондитер»;

проаналізувати структуру персоналу ПАТ «Полтавакондитер»;

провести моніторинг системи управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»;

проаналізувати передовий зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом;

визначити засади формування стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»;

сформувати стратегію управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»;

оцінити ефективність стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»;

Об'єктом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних та практичних положень управління персоналом на ПАТ «Полтавакондитер».

Предметом дослідження є засади формування стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер».

При проведенні дослідження застосовувалися методи теоретичного узагальнення і порівняння, абстракції, аналізу та синтезу показників (коефіцієнтів), графічний метод.

Інформаційну базу дослідження складають закони України, нормативно-правові акти, збірники наукових праць, спеціальна періодична література, статистична звітність ПАТ «Полтавакондитер» за 2016-2018 роки.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в дипломній роботі теоретичні, методичні та практичні рекомендації створюють успішне підґрунтя для формування стратегій управління персоналом в контексті розвитку персоналу, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

Структура магістерської роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій. Загальний обсяг 95 сторінок, в тому числі, основний текст викладено на 85 сторінках. Робота містить 9 рисунків, 15 таблиць, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 89 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Концептуальні підходи до визначення поняття персоналу

В останні десятиліття надшвидкими темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, установ та організацій. Для швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення та сьогоденної готовності до завтрашніх змін підприємства повинні слідкувати не стільки за рівнем відповідності матеріальних активів вимогам НТП, скільки за станом та зміною нематеріальних активів. Серед них важливе місце належить інтелектуальному та соціальному капіталу, носієм яких є персонал організації.

Розглянемо визначення змісту поняття «персонал». Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва, організаційна культура і т.ін.) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як чисельність активного (працездатного) населення, його освітній рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. Ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні властивості людських ресурсів.

Як показують дослідження, розрізняють поняття «людські ресурси», «персонал» та «кадри» підприємства [24, с. 89]. Людські ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми якостями відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Людські ресурси можуть бути як реальними (ті особи, які вже працюють), так і потенційними (ті, що мають бути залучені до певної праці в майбутньому періоді). Людські ресурси є

одним з головних об'єктів управління на рівні як макро- (держава, галузь, регіон), так і мікрорівні (підприємство) [17].

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни «персонал» та «кадри». У більшості випадків термін «персонал» (англ. *personnel*, від лат. *persona* – особа) вживається в англійській літературі на відміну від франко- та німецькомовних країн, де використовується термін «кадри» (фр. *cadre* – рамка) та його похідні. За одним з найбільш поширених визначень, персонал – це робоча сила, яка розглядається на рівні підприємства, або більш детально, персонал підприємства – склад робітників, включаючи постійних та тимчасових), які перебувають із підприємством як юридичною особою у відносинах, які регулюються договором наймання [39, с. 61]. Він є колективом працівників з певною структурою, що відповідає науково-технічному рівню та умовам забезпечення робочою силою виробництва у відповідності до нормативно-правових вимог. Звичайно під «кадрами» мається на увазі, як правило, основний (штатний, постійний) кваліфікований склад працівників підприємства.

За визначенням українських та російських вчених, кадри – це «людський фактор розвитку суспільного виробництва. Кадри є штатним складом працівників підприємств, установ, організацій» [35, с. 17, 19], а персонал – кадрова складова виробництва [17, с. 6].

Поняття «людські ресурси», яке досить широко вживається у вітчизняній та закордонній літературі, до сьогодні не має чіткого визначення.

Трактовка змісту поняття «людські ресурси» варіюється в різних регіонах світу: уявлення про менеджмент людських ресурсів у розумінні американських вчених суттєво відрізняється від такого у західноєвропейських науковців. Людські ресурси трактуються як людський компонент (або персонал) ділової організації, який розглядається як один з найважливіших ресурсів її успішного функціонування та розвитку, фактор її ефективності та зростання, засіб досягнення стратегічних цілей [29, 33], або як джерело невикористаних резервів та найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування, організацію та реалізацію рішень у загальній структурі підприємства [11]. Для

інших авторів перехід до поняття «людські ресурси» означає перехід до нової стадії роботи із персоналом, яка характеризується зміною принципів роботи із персоналом [27]: починаючи поступовим переходом від традиційних методів роботи із персоналом (в стилі традиційного адміністративного управління або роботи відділу кадрів) через інструментальну діяльність служб персоналу до нової політики, яка орієнтована на розвиток людських ресурсів та орієнтацію задач управління персоналом на перспективу, пов'язану із стратегією розвитку бізнесу [27].

Деякі дослідники [23], навпаки, вважають, що термін «людські ресурси» характеризує механістичний підхід до працівників, який був властивим менеджменту у першій половині ХХ ст., а сьогодні має місце саме управління на особистісному рівні – управління персоналом. Відношення до працівників на макроекономічному рівні, де розглядаються не окремі особистості, а професійно-кваліфікаційні та соціальні групи, може бути і деперсоніфікованим, і використовується термін «управління людськими ресурсами», а на рівні підприємства неминучим є індивідуальний підхід – управління персоналом.

Деякі науковці вважають, що поняття «людські ресурси», «персонал», «кадри» є синонімами, однак більшістю вчених визначається, що термін «людські ресурси» відноситься до стратегічних аспектів проблем персоналу, включаючи питання соціального розвитку, а термін «персонал» використовується для характеристики оперативної роботи із кадрами. Термін «людські ресурси» використовується при розгляді питань праці та зайнятості в макроекономічному масштабі, а «персонал» – на мікроекономічному рівні.

Перетворення управління персоналом в управління людськими ресурсами знайшло своє відображення в наступних основних тенденціях кадрового менеджменту [28]: протягом останніх років у розвинутих країнах спостерігається відносне і абсолютне зростання числа працівників кадрових служб; підвищився статус цієї професії: керівники кадрових служб у більшості корпорацій стали входити до складу правління і навіть до складу рад директорів; різко зросла увага до рівня професійної підготовки менеджерів по персоналу; в умовах зростаючої конкуренції (у тому числі і щодо



висококваліфікованих кадрів) ізоляція кадрової політики від загальної бізнес-стратегії згубно впливала на успішність діяльності корпорації в цілому. Мова йде про інтеграцію навколо управлінської «вертикалі» всіх функцій кадрового менеджменту, що проявилась у виникненні стратегічного рівня в управлінні людськими ресурсами [28].

Критичний аналіз застосування технології управління людськими ресурсами, незважаючи на багатообіцяючі заяви її прихильників, демонструє певний розрив між ідеологічними установками та їх практичною реалізацією [28]:

практика управління людськими ресурсами в різних країнах відображає не тільки різноманіття національних шкіл і традицій кадрового менеджменту, але й свідчить про відсутність єдиної концепції;

хоча все більша кількість компаній повідомляє про впровадження новітніх технологій управління людськими ресурсами, практична реалізація нової стратегії кадрового менеджменту зіштовхується зі значними труднощами;

методи залучення персоналу (участь у прибутках компанії, передача акцій працівникам тощо), що запозичаються з арсеналу управління людськими ресурсами, нерідко використовуються менеджерами в якості більш «м'яких» форм інтенсифікації праці;

відсутні об'єктивні дані, що свідчать про позитивний вплив впроваджуваної технології управління людськими ресурсами на морально-психологічний клімат у колективі підприємства.

У результаті Т. Базаров та Є. Єр'омін роблять висновок, що, якими б сумнівними з концептуальної точки зору й амбівалентними в морально-психологічному плані не виглядали результати практичного застосування технології управління людськими ресурсами, мікрореволюція в кадровому менеджменті за останні роки набирає темпи у всіх розвинутих країнах [28].

Розглянемо перспективні напрями розвитку теорії управління персоналом. Окрім процесів на підприємстві, на персонал підприємств здійснюють вплив євроінтеграційні процеси. Сучасні загальносвітові тенденції: глобалізація та підвищення значущості знань, справляють вплив на методи

управління персоналом. Глобалізаційні процеси, перетворення окремих національних ринків на єдиний загальносвітовий ринок призводять до зменшення вільних ринкових ніш та зростання конкуренції і вимагають підвищення конкурентоспроможності [63].

Ефективне управління персоналом є одним з головних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Принципи управління персоналом як основоположні ідеї управлінської діяльності з плином часу зазнають певних змін. У другій половині ХХ ст. з'явилося чимало шкіл кадрового менеджменту [29], що ускладнює однозначну класифікацію цих принципів, тому можна казати про парадигмальну спрямованість зсувів у домінуючих концептуальних схемах управлінського мислення [28].

Розглянемо сутність розвитку персоналу. На думку Й. Шумпетера, «щоб мати можливість сформулювати будь-яку проблему, спочатку ми повинні мати перед собою образ певної взаємопов'язаної сукупності явищ в якості вартого уваги об'єкта наших аналітичних зусиль» [4, с. 41.] При цьому, „теоретичне дослідження покликане відкривати нові факти і закономірності, онтологічний аналіз – виявляти приховані передумови, що лежать в основі відповідних теорій, відтворювати їх реальний контекст і сенс” [6, с. 6-7].

Як показують дослідження, розвиток персоналу є втіленням певних очікувань щодо його майбутнього стану, які згідно з [17, с. 36-37] формують структури, в нашому випадку – структуру персоналу. Таким чином, розвиток персоналу можна визначити як процес спрямованих змін його структури. Спрямованість та перебіг розвитку персоналу підприємства визначаються внутрішніми та зовнішніми факторами, сукупність останніх – «соціальний та інституціональний контекст» [28, с. 44] можна назвати зовнішніми умовами розвитку. На думку того ж Д. Норта, беззаперечним є твердження, що економіка є теорією вибору, але економіка „відмовляється від вивчення того контексту, в якому робиться вибір” [18, с. 25].

Для аналізу, планування, обліку та управління персоналом на підприємстві всі працівники підприємства класифікуються за низкою ознак.

Залежно від участі у виробничому процесі весь персонал поділяється на дві великі категорії:

промислово-виробничий персонал (ППП), до якого належать працівники, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням, - це працівники основних, допоміжних, підсобних і обслуговуючих цехів, заводууправління з усіма відділами і службами, а також служб капітального та поточного ремонту обладнання та транспортних засобів свого підприємства. Сюди ж відносяться працівники конструкторських, технологічних організацій і лабораторій, що стоять на балансі підприємства;

непромисловий персонал, до якого відносяться: працівники торгівлі та громадського харчування житлово-комунального господарства, дитячих, освітніх, культурних і медичних установ, що стоять на балансі підприємства.

У свою чергу промислово-виробничий персонал в залежності від виконуваних ним функцій поділяється на такі категорії: працівники, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей і наданням виробничих, транспортних та інших послуг.

Робітники в свою чергу діляться на основних і допоміжних.

Основні робочі безпосередньо створюють товарну (валову) продукцію і зайняті в технологічних процесах. Допоміжні робочі обслуговують обладнання та робочі місця у виробничих цехах або працюють у допоміжних цехах і господарствах; фахівці і керівники - це працівники, що займають посади керівників підприємств, їх структурних підрозділів, тобто наділені повноваженнями приймати управлінські рішення і організовувати їх виконання (наприклад, директор, менеджери, головний бухгалтер, головний механік і т.д.), а також фахівці, що здійснюють організацію виробничого процесу та керівництво ним. Фахівці можуть займатися інженерно-технічними та економічними роботами (інженери, нормувальники, економісти, бухгалтери); службовці - працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документів, а також облік, контроль, господарське обслуговування та інші операції (касири, обліковці, діловоди, секретарі і т.п.).

Показник структури кадрів на підприємстві визначається як відношення кожної категорії працюючих до загальної чисельності працівників. Питома вага тієї чи іншої категорії встановлюється виходячи з особливостей кожної галузі. Наприклад, у харчовій промисловості, де висока частка робіт з приймання сировини, її сортування, складування та транспортування, частка допоміжних робітників буде значно вище, ніж у машинобудуванні. Крім того, структура кадрів може розглядатися окремо по кожному підрозділу, а також за такими ознаками, як стать, вік, освіта, професія і т.д.

Під професією розуміють рід діяльності людини, що вимагає особливих теоретичних знань і практичних навичок, що дозволяють виконувати певний вид роботи. Наприклад, виділяють професії токаря, слюсаря, економіста. Комплекс знань в рамках тієї чи іншої професії слюсар-складальник; економісти (професія) підрозділяються на маркетингологів, фінансистів та ін.

Ступінь оволодіння людиною якою-небудь професією або спеціальністю встановлюється присвоєнням йому відповідної кваліфікації. Рівень кваліфікації робітників характеризується розрядами, які їм присвоюються залежно від теоретичної та практичної підготовки. Для фахівців і службовців рівень кваліфікації визначається, як правило, на основі рівня спеціальної освіти з подальшим коректуванням за підсумками проведених атестацій. Фахівці діляться за кваліфікаційними категоріями: спеціаліст 1-й, 2-й, 3-ї категорії та без категорії.

Персонал підприємства можна розглядати за різними ознаками.

Організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства.

Функціональна структура відображає управлінські функції персоналу підприємства

Компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо).

Штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці.

## 1.2. Дослідження сутності стратегічного управління персоналом підприємства

Зміни в економічній і політичній система України надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної людини.

Менеджмент персоналу в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов.

Загалом аналіз сучасної економічної літератури свідчить, що поняття "управління персоналом" не має єдиного підходу, тобто вважаємо за необхідне розглянути основні найпоширеніші його визначення (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

### Наукові підходи до трактування поняття управління персоналом

Автори	Визначення
Галенко В.П.	Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства [23, с. 66].
Крушельницька О.В.	Управління персоналом - це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності.
Балабанова Л.В.	Управління персоналом - це процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників [36, с. 70].
Меньшикова М.О.	Управління персоналом - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як низка взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [53, с. 44].
Беляєва С.В., Шкапова О.М., Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток,

	аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин [44, с. 7].
Мордовин С.К.	Управління персоналом - це ряд дій, спрямованих на щоденне оперативне управління людськими ресурсами організації [3, с. 76].
Михайлова Л.І.	Управління персоналом - це сукупність усіх управлінських рішень і видів діяльності, безпосередньо пов'язаних з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві [52, с. 29].
Крушельницькая О.В., Мельничук Д. П.	Управління персоналом - як цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [90, с. 33].
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М	Управління персоналом - це діяльність, спрямована на рішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, вдосконалення умов праці [54, с. 52].

Як бачимо, неоднозначні тлумачення самого поняття «управління персоналом», одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цілі, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, інші наголошують на змістовній частині, яка відображає функціональну сторону управління.

Узагальнюючи наведені визначення, поділяємо точку зору, що управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства щодо розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами, це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [44].

Виходячи з вищезазначеного, основними компонентами управлінської системи є: підбір персоналу; адаптація персоналу; оплата праці; оцінка ефективності персоналу; корпоративна культура; наукова організація праці; – організаційне проектування; кадрове діловодство.

Загалом стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями [49, с. 67]. Система стратегічного управління будь-якого підприємства включає в себе цілі, стратегії, ресурси на вході системи, зовнішні фактори та результати. Окрім матеріальних ресурсів, вагому роль у розвитку

підприємств відіграють трудові ресурси, які забезпечують їх ефективну діяльність.

Як показують дослідження, поняття «стратегія управління персоналом» виникло у країнах Західної Європи внаслідок погіршення економічної ситуації на підприємствах цих країн на початку 80-х рр. ХХ сторіччя. Це, в свою чергу, обумовило необхідність розробки нового стратегічного підходу до управління персоналом, його розвитку і впровадження у діяльність підприємств.

Стратегію управління персоналом В. Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [88].

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

Стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги [54, с. 33].

Узагальнюючи наукові підходи, визначемо принципи на яких має ґрунтуватися кадрова стратегія організації:

організація розглядає персонал як людський ресурс, здатний забезпечити їй конкурентні переваги і досягнення лідерських позицій за умови планування і забезпечення його оптимального використання, розвитку і якості;

управління персоналом організації ґрунтується, в першу чергу, на переважанні економічних і соціально-психологічних методів і складає одну

із найважливіших функцій управління організацією на усіх ієрархічних рівнях управління. При цьому лінійне керівництво здійснює управління персоналом, а служби управління персоналом методично забезпечують процес управління персоналом, координують усю роботу з управління персоналом і виступають у ролі внутрішнього консультанта лінійних керівників;

персонал організації розглядається як капітал, придбаний у ході конкурентної боротьби, а витрати на персонал – як довгострокові інвестиції в розвиток організації; персонал організації є носієм її корпоративної культури та цінностей і багато в чому сприяє створенню позитивного узагальненого образу організації, який сприяє створенню потенціалу, ідентифікації та підтримки, атмосфери довіри, прийнятності й «прихильності» суспільства до діяльності організації на регіональному, державному та міжнародному рівнях; організація як роботодавець і персонал виступають як соціальні партнери, що розділяють цілі виробництва і способи їх досягнення, що визначаються стратегією і політикою організації. Організація забезпечує своєму персоналу задоволення соціальних, духовних і матеріальних потреб відповідно до вкладу кожного із співробітників у досягнення цілей і завдань організації;

організація орієнтується на встановлення довготривалих трудових відносин з кожним співробітником, заснованих на дотриманні вимог трудового законодавства і таких, що дозволяють співробітникові повністю реалізовувати наявний рівень професійної компетентності, а також вдосконалювати його в напрямках, які визначаються потребами організації та рівнем посадової компетенції співробітника;

стратегія управління персоналом організації має бути реально інтегрована в загально корпоративну стратегію. Керівництво служб управління персоналом має приймати активну участь і у процесі підготовки корпоративної стратегії, а не тільки в її реалізації.

У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових буде різним у залежності від цілей і стратегії організації загалом та цілей і стратегії управління безпосередньо персоналом. Як



наслідок, менеджер має гнучкий вибір для формування стратегії персоналу. Стратегія управління персоналом необхідна у випадку коли треба структурувати роботу з персоналом компанії, перейти від вирішення поточних задач до планомірної і орієнтованої на результат діяльності з урахуванням пріоритетів і розрахунком інвестицій.

Існуючі концепції стратегічного управління персоналом доцільно об'єднати у чотири групи (табл. 1.2.2):

Таблиця 1.2.2

Систематизація концептуальних  
поглядів щодо стратегічного управління персоналом

Автор	Наукові концепції, підходи
<i>Концепція стратегічної субординації</i>	
Кібанов А.Я.	Стратегія управління персоналом – це плани, напрямки дій, послідовність рішень, що приймаються, і методи, що дозволяють дати їм оцінку, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації [24, с. 33].
Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л.	Стратегія управління персоналом – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, що конкретизований з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [51, с. 23].
Родіонова Н.В., Еріашвілі Н.Д., Ципкін Ю.А.	Стратегія керівництва співробітниками фірми – генеральний напрямок дій керівництва фірми по відношенню до співробітників, що включає сукупність критеріїв, принципів, методів і форм організаційної поведінки, спрямованих на втілення у життя стратегії розвитку фірми [71, с. 55].
Іванцевич Дж.М.	Стратегія управління персоналом - це те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого період .
Іщенко І. Г.	Кадрова стратегія - це набір основних принципів роботи з персоналом, що конкретизовані з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики [88, с. 35].
Колпаков В.М., Дмитренко Г.А.	Кадрова стратегія – це - засіб кадрової політики щодо організації діяльності персоналу для досягнення стратегічних цілей; визначення перспективних напрямів і траєкторії формування, підготовки, розставлення і раціонального використання висококваліфікованих кадрів; відокремлена функція управління, яка визначає форми, технології, методи, засоби, прийоми кадрової діяльності персоналу; динамічна модель доцільної кадрової діяльності людей, що враховує дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища [19, с. 44].
Богдан Н.Н	Стратегія у сфері управління персоналом - це набір цілей і правил роботи з кадровим складом, що конкретизований з урахуванням кадрової політики [49, с. 30].
<i>Концепція стратегічного домінування</i>	

Маслов В.І.	Стратегічний менеджмент персоналу - програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників [22, с. 21].
Сорокіна М.В.	Стратегічне управління персоналом - складний процес, що реалізовується сполученням регламентів і творчих процедур, і не завжди укладається у конкретні технологічні схеми [92, с. 6].
Бузирев В.В. та ін.	Стратегічне управління персоналом - впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю фірми [76, с. 81].

Продовження табл 1.2.2

<i>Концепція стратегічної нейтральності</i>	
Хміль Ф.І.	Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації [37, с. 24].
Громова О.Н.	Стратегія управління персоналом - це довготривалий якісно визначений напрям у роботі з персоналом, що передбачає розробку складу рішень, які послідовно приймаються, для досягнення системою управління персоналом встановлених цілей [42, с. 51].
Армстронг М.	Стратегічне управління людськими ресурсами – це підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин [52, с. 71].
<i>Концепція стратегічного паритету</i>	
Балабанова Л.В.	Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі [72, с. 61].
Лукичова Л.І.	Стратегія управління персоналом – розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, що необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і таких, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [60, с. 51].
Вашурина Є.В. [18]	Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає у відповіді на три найважливіших питання: де у даний момент знаходиться організація та її персонал; у якому напрямі має бути задіяний персонал відповідно до стратегії організації; як повинен розвиватися персонал, аби виконувати завдання організації у майбутньому [72, с. 54].
Білоусов В.В. [4]	Стратегія розвитку персоналу - це узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу і рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення встановлених бізнес-цілей [50, с. 76].
<i>Дефініція «стратегія управління персонал-маркетингом»</i>	
Сардак О.В. [4]	Стратегія управління персонал-маркетингом підприємства – узагальнююча модель його стратегічної поведінки, яка визначає план і напрямок управлінських дій у сфері персонал-маркетингової діяльності, спрямованих на переведення підприємства до бажаної позиції на ринку праці і досягнення його стратегічних цілей [90, с. 26].

Існують також і концепції, в межах яких стратегія управління персоналом визначається з декількох позицій. Наприклад, у підході Дуракової І.Б. [7] вона розглядається з трьох сторін (у залежності від ступеня зв'язку з бізнес-стратегією):

як стратегічний менеджмент персоналу (кадрова стратегія як самостійна функціональна стратегія);

як менеджмент персоналу, що орієнтований на стратегію (відгалужена стратегія персоналу);

як стратегічно орієнтований менеджмент персоналу (стратегія персоналу, орієнтована на ресурси).

На даний час найбільш розповсюдженими і розробленими є концепції стратегічної субординації, що демонструють залежність стратегічного управління персоналом від загальнокорпоративного стратегічного управління. Цю особливість можна вважати позитивною рисою даної групи концепцій. Поряд з цим, в окремих наукових підходах (Базарова Т.Ю., Єр'оміна Б.Л., Іщенко І.Г., Богдана Н.Н., Могилевкіна Є.А.) підкреслено підпорядкованість стратегії управління персоналом його політиці, що є недоречним, оскільки розроблена стратегія повинна виступати основою для формування HR-політики.

Ідея домінування стратегії управління персоналом, що властива концепціям стратегічного домінування, підкреслює роль людських ресурсів, що в останні роки значно підвищується, актуалізує питання, пов'язані зі стратегічним управлінням персоналом. Проте, домінування стратегічного управління персоналом над загальнокорпоративним стратегічним управлінням не можна вважати логічним.

У наукових підходах в межах концепції стратегічної нейтральності зосереджено увагу винятково на стратегічних напрямках, рішеннях і цілях роботи персоналом без урахування їх зв'язку із загальнокорпоративним стратегічним управлінням, що не є раціональним.

Найбільш повними, а також такими, що відповідають сучасним умовам господарювання вітчизняних підприємств, слід вважати концепцію стратегічного паритету, згідно з якою акцентується увага на об'єднанні загальних цілей підприємства і цілей в сфері управління персоналом.

Нині в теорії і практиці управління підприємствами персонал починає розглядатися як основний ресурс підприємства, що визначає, у першу чергу, успіх діяльності всього підприємства.

До типових стратегій управління персоналом відносять:

1) стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; організація безперервного навчання та ін.);

2) стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати та ін.);

3) стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками та ін.);

4) стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації) [17, с. 8].

В межах стратегічного управління людський потенціал організації можна виміряти здатністю або компетенцією працівника, що визначають результат, і мотивацією до праці, досягнення ж мети визначає мотив і поведінка працівника.

Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій [12, с. 23].

До розробки і втілення стратегії пред'являються наступні вимоги:

визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;

втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління;

чітке формулювання і поінформованість співробітників;

приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою

отримання найбільшої віддачі;

визначення і вирішення проблем реалізації стратегії [6].

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

Впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність сучасних підприємств зіштовхується з низкою проблем, це: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління, опір стратегічним змінам та інноваціям, нестача фінансових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, приниження ролі персоналу на підприємстві, недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом [53, 44].

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

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

Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом

повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи.

Стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

### **1.3. Засади формування стратегії управління персоналом підприємства**

Формуванні стратегії управління персоналом підприємства передбачає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій розвитку персоналу. В практичному аспекті стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Як показують дослідження, основними характеристиками стратегії управління персоналом підприємства є:

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

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

стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [4].

Поняття стратегії управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи стратегії управління персоналом наведено на рис. 1.3.1.

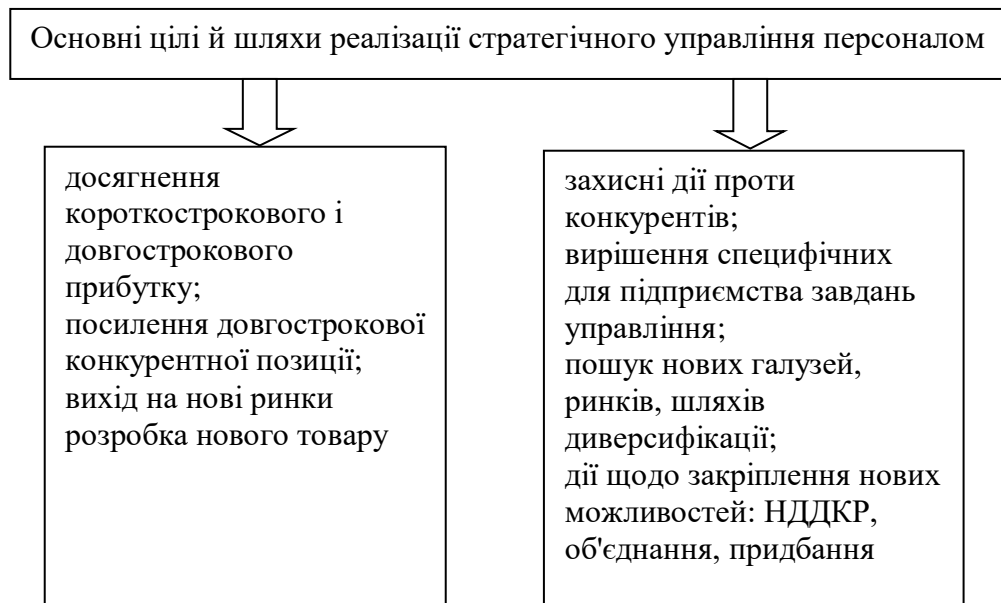
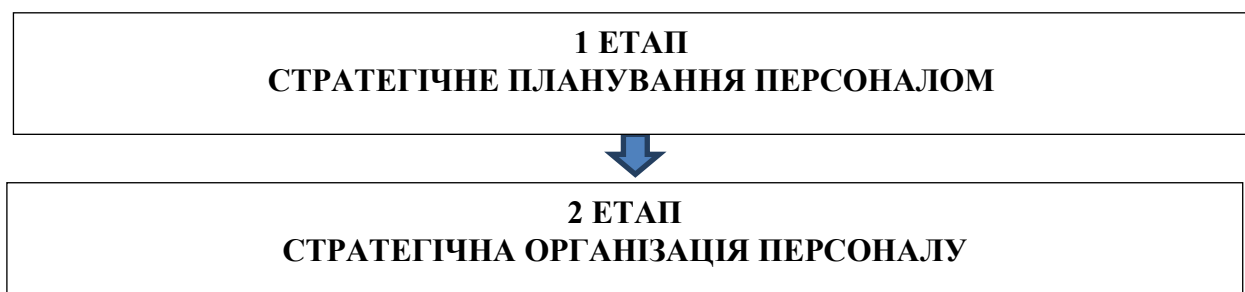


Рис. 1.3.1. Шляхи реалізації стратегічного управління персоналом

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

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом [25, с. 46].

Формування стратегії управління персоналом передбачає основні етапи (рис 1.3.2).





**3 ЕТАП  
СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ПЕРСОНАЛУ**

Рис. 1.3.2. Етапи стратегічного управління персоналом

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом. [73, с. 18].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 1.3.1.

Таблиця 1.3.1

Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції



Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

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

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

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства [61, с. 169–170].

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [55, с. 21–23].

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

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [6, с.147].

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

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;

- маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;

- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;

- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву з метою випереджувального проведення цих заходів відносно до термінів появи потреби в них;

- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;

- формування напрямів соціального розвитку підприємства;

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

Зростання витрат на персонал свідчить про те, що людський фактор впливає на результативність господарської діяльності, а приріст цих витрат підвищує його задоволеність працею, у тому числі оплатою та соціальною підтримкою.

Формування стратегії управління персоналом підприємства базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня управління підприємства. На основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначаються критерії бажаного стану підприємства, який знаходить своє вираження в системі стратегічних цілей управління персоналом підприємства і формуванні на їх основі стратегічних напрямів управління персоналом підприємства [79, с. 27].

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

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПОЛТАВАКОНДИТЕР»

#### **2.1. Економічна характеристика господарської діяльності ПАТ «Полтавакондитер»**

Полтавська кондитерська фабрика - одна із самих відомих компаній Полтавщини. На початку 20-го сторіччя місто над Ворсклою було одним із центрів кондитерської промисловості на Лівобережній Україні.

Публічне акціонерне товариство «Полтавакондитер» є юридичною особою, що знаходиться за адресою: 36020, Україна, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2. і здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту.

Засновниками товариства є юридичні особи: регіональне відділення Фонду державного майна України по Полтавській області; орендне підприємство «Полтавська кондитерська фабрика».

ПАТ «Полтавакондитер» має відокремлене майно, яке обліковується на його балансі, від свого імені може укладати угоди, набувати майнових та немайнових прав, має власний поточний, основний та додаткові рахунки.

Метою діяльності ПАТ «Полтавакондитер» є одержання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та розвиток матеріально-технічної бази шляхом виробництва і реалізації кондитерських виробів та виконання робіт і послуг.

Предметом діяльності ПАТ «Полтавакондитер» сьогодні є: кондитерська промисловість; виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів (наприклад какао у вигляді порошку тощо); оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, шоколадними та кондитерськими виробами тощо; роздрібна торгівля цукром, какао,

пряностями, кондитерськими виробами тощо; створення профільних, універсальних, комерційних, комісійних та фірмових магазинів; здійснення туристично-екскурсійної діяльності; самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т. ч. фірмову, надання різних послуг населенню; здійснення зовнішньо-економічної діяльності відповідно до чинного законодавства; діяльність по залученню і наданню на договірних засадах фінансових коштів, об'єктів інтелектуальної власності, майна і різних майнових і немайнових прав громадянам і юридичним особам; надання інформаційно-довідкових послуг з питань права, економіки, фінансів, управління тощо; різна зовнішньо-економічна діяльність; консультаційні та управлінські послуги; благодійницька діяльність та інше [84].

Історія ПАТ «Полтавакондитер» починається з 1929 р., коли був створений Полтавський трест «Полтжержжкондфабрика», чисельністю 50 працівників. Загалом Полтавщина на початку ХХ-го сторіччя була одним із центрів кондитерської промисловості на Лівобережній Україні. Тут існувала велика кількість приватних артілей-кондитерських, які транспортували солодощі за кордони Полтавської губернії. Після Жовтневої революції ці міні-фабрики були націоналізовані і рішенням Губернської Ради народного господарства, об'єднані в одне кондитерське підприємство, яке отримало назву «Державна кондитерська фабрика». У часи Великої Вітчизняної війни все обладнання було евакуйоване і працювало на потреби фронту.

Відродження підприємства почалося в 1944 р. У післявоєнні роки фабрика виготовляла переважно карамель та печиво. Домінувала ручна праця, і тільки у 1952 році карамельний цех був обладнаний двома напівмеханічними лініями. З 60-х рр. ХХ ст. почалася модернізація виробництва, що дозволило розширити асортимент. Поступово освоюючи нові виробничі потужності, підприємство збільшило обсяг виробництва продукції до 8 тисяч тонн на рік. Кількість працюючих досягла 560 чоловік.

Після проголошення незалежності України, на базі вже приватизованого підприємства створено акціонерне товариство «Полтавакондитер». Кризові явища в економіці змушували трудовий колектив постійно шукати нові шляхи

подальшого розвитку. Введено в експлуатацію зефірне відділення продуктивністю більше 2-х тонн продукції на добу, відкритий новий цех по виробництву мучнистих виробів. В 1999 р. почала роботу німецька лінія з виробництва плиткового шоколаду та цукерок типу «Асорті».

Сучасна історія ПАТ «Полтавакондитер» почалася в 2000 р., з прийняттям рішення про співробітництво з інвестиційним фондом «Sigma Blayzer». Завдяки значним фінансовим інвестиціям зарубіжного інвестора був реалізований масштабний проект нової будівлі ПАТ «Полтавакондитер». Сучасна споруда збудована в найкоротший термін і повністю відповідає найвищим світовим стандартам.

За цим відбувся цілий ряд спільних розробок інженерів фабрики та всесвітньо відомих фірм. А саме, італійська фірма «Laser» встановила нові лінії з виробництва цукрового печива та печива з фруктовими наповнювачами, а також лінію з виробництва здобного печива та снекової продукції. Шоколадний цех обладнаний двома лініями швейцарського концерну «Buller» з виробництва шоколадних мас і плиткового шоколаду. Дане обладнання забезпечує технологію сухого конширування шоколадних мас, що значно покращує їх якість за рахунок підвищення ступеня подрібнення [80].

Окрім шоколадної продукції, освоєний випуск більше сорока видів різноманітного цукрового печива. Італійське обладнання фірми «Laser» дозволяє постійно вдосконалюватися в області якості та урізноманітнювати форми виробів. Додаткові можливості обладнання дали гарний результат для розширення асортиментного ряду печива.

Приміщення ПАТ «Полтавакондитер» складається з двох окремих виробничих територій. Перша знаходиться по вул. Спаська, 10 і складається з чотирьох виробничих цехів, які мають різні технологічні напрямки: карамельний цех, цукерковий цех, шоколадний цех, борошняний цех. Друга виробнича територія знаходиться по вул. М Бірюзова, 2 і складається з шоколадного й борошняного виробничих цехів[79].

З метою збільшення торговельної мережі ПАТ «Полтавакондитер» створив за участю сторонніх осіб такі юридичні особи: ТОВ ТД «Домінік» (м.

Дніпропетровськ) та ТОВ ТД «Домінік - Київ» (м. Київ), ТОВ ТД «Домінік-Полтава» (м. Полтава). Товариство має розгалужену мережу фірмових магазинів в Полтавській області.

Формування статутного фонду товариства здійснюється відповідно до установчого договору. Джерелами формування статутного капіталу є внески акціонерів. ПАТ «Полтавакондитер» формує наступні фонди: фонд розвитку виробництва; фонд соціального розвитку; єдиний фонд оплати праці; резервний фонд; ремонтний фонд; інші фонди. Проте, як показує дослідження, на даний момент не всі зазначені фонди створені. Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.1.1.

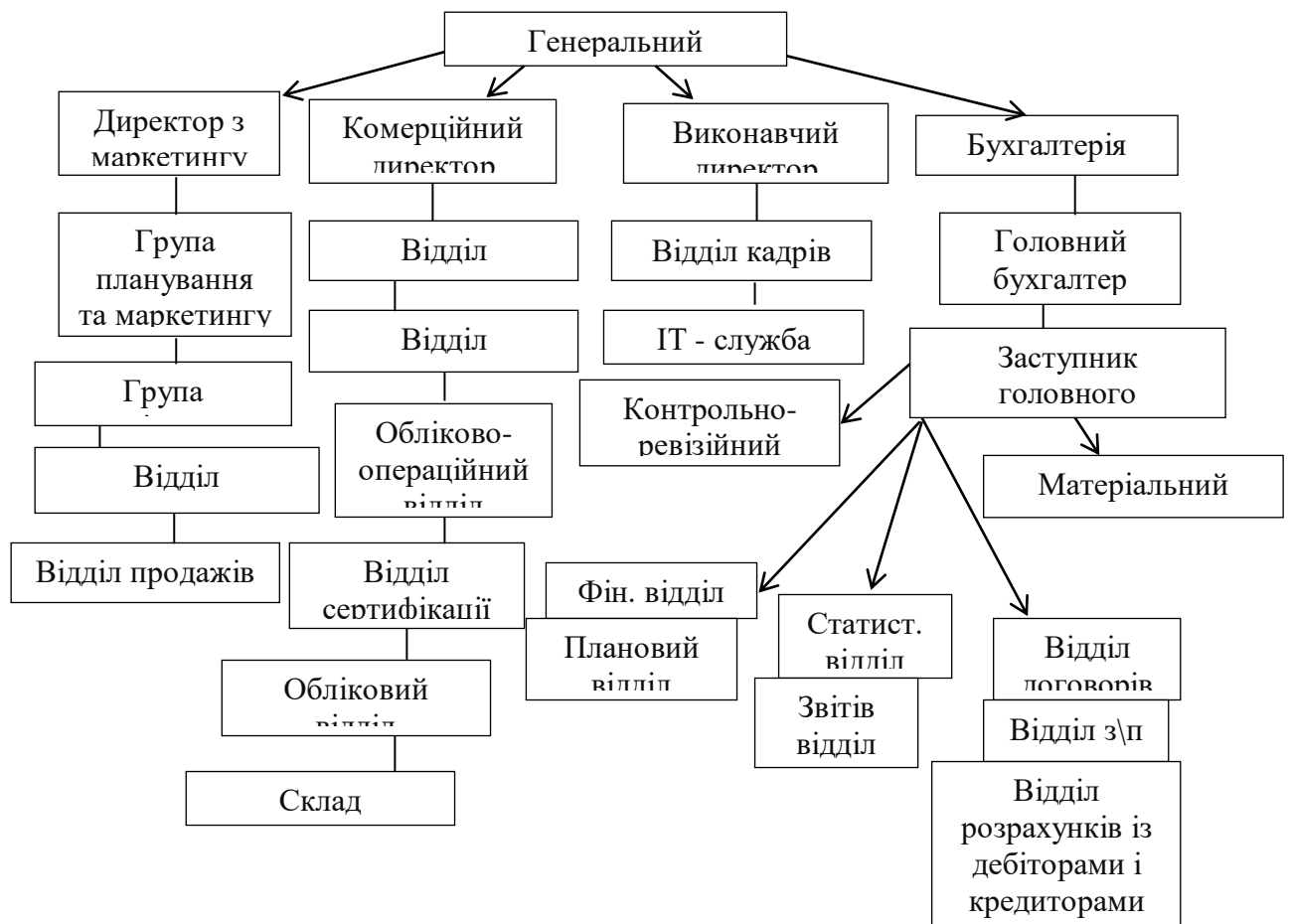


Рис. 2.1.1. Організаційна структура підприємства ПАТ «Полтавакондитер»



## 2.2. Аналіз структури персоналу ПАТ «Полтавакондитер»

Розвиток соціально-орієнтованої ринкової економіки в Україні змінює роль та місце персоналу підприємства в сучасній системі господарювання. У всьому світі є загальновизнаним, що головною продуктивною силою є люди (трудовий потенціал), їх майстерність та мотивація до господарської діяльності.

Трудовий потенціал - це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальні рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність.

Поняття «трудові ресурси», як вже зазначалося, використовується для характеристики працездатного населення в масштабах країни, регіону, галузі економіки або підприємства, що в рамках окремого підприємства найбільш вживане поняття "персонал".

Головний критерій віднесення окремого індивіда до групи «персонал» - його включеність як носія робочої сили в трудові відносини в рамках конкретного підприємства. Персонал (від лат. *personalis* - особистий) - це особистий склад підприємства, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Основні ознаки персоналу: наявність його трудових взаємовідносин з роботодавцем, які оформляються трудовим договором; володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю та ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці; цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто створення працівникові умов для досягнення цілей підприємства.

Забезпечуючи єдиний й комплексний вплив на персонал підприємства в цілому, управління персоналом: інтегрується у загальну систему управління підприємством, пов'язуючи його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також із плануванням НДР, виробництва, збуту, підвищення якості і т. д.; включає розгорнуту систему постійних і програмних

заходів по регулюванню зайнятості, планування робочих місць, організації добору, розстановки і підготовки кадрів, прогнозування змісту робіт тощо; передбачає ретельний облік якостей і професійних характеристик працівників, а також оцінку їх діяльності; централізує управління працею в руках одного з керівників підприємства, а також здійснює заходи по вдосконаленню механізму кадрової роботи.

На ПАТ «Полтавакондитер» застосована неформальна концепція управління, яка має за основу ситуаційний підхід до управління. Підприємство розглядається як відкрита система, і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно товариство пристосовується до зовнішнього середовища.

В управлінні ПАТ «Полтавакондитер» керуються принципами: чіткого розподілу праці, додержання дисципліни і порядку, повноваження й відповідальності, використання мотивації високопродуктивної праці, забезпечення справедливості, упевненості в постійності й стабільності роботи, дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом, заохочення ініціативи.

### **2.3. Моніторинг системи управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»**

Ефективне використання потенціалу працівників включає: планування і удосконалення роботи з персоналом; підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору. Як показують дослідження, за останній час в ПАТ «Полтавакондитер» повністю сформована низова ланка менеджменту, які маю професійний і практичний досвід. Всі керівники мають

вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі сходинки росту і зараз очолюють всі основні служби.

На нарадах і зборах керівники оцінюють роботу різних підрозділів і груп. При позитивних результатах висловлюється подяка як окремим робітникам, так і групам. Система заохочення працівників включає в себе моральну і матеріальну винагороди.

Як показали дослідження на ПАТ «Полтавакондитер» використовується різні типи вітчизняного та зарубіжного виробництв, що вимагає відповідної кваліфікації обслуговуючого персоналу, робітників та інженерів.

Поповнення кадрового складу на підприємстві відбувається за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва. Потреба в управлінському персоналі задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 3.1. Зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом

Пошук найбільш раціональних моделей управління персоналом у розвинутих країнах приводить до підвищення ролі людського фактора у виробничій діяльності та збільшення інвестицій в його використання. Стратегічні концепції управління людськими ресурсами визначають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності та націлені на їх підготовку відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням введення нових технологій.

Основним предметом дослідження у сфері управління персоналом в Японії є здібності людини, оскільки, на думку японських фахівців, потрібно підбирати не людину для роботи, а роботу для людини. У цій країні керівник управляє на основі формальної влади, проте неформальними методами, і провідне місце у підвищенні ефективності праці посідає організаційна ідеологізація працівників, формування їх відданого ставлення до власного місця роботи. Особливість функціонування японської системи управління персоналом полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої організаційної структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів.

Крім цього, важливою умовою є забезпечення тісних ділових зв'язків між керівниками різного рівня у межах компанії, що досягається завдяки:

широкій мережі консультативних та інших органів, що полегшують прийняття рішень. За деякими оцінками, кожен керівник у японській компанії бере участь у роботі 60 - 80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою;

спеціально розробленій і постійно діючій системі переміщення керівників на різні посади усередині компанії для виховання в них універсалізму;

постійному процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп тощо, до яких залучаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Як показують дослідження, японський стиль управління компанією визначається більш горизонтальними організаційними структурами. Так, в автомобілебудуванні Японії майстер підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства, а в США діють ще три додаткові рівні керівників: у компанії «Форд», наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у компанії «Тойота» - лише 6.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці та робочих місць, атестація службовців), японські корпорації більшою мірою використовують відданість компанії, у якій служать працівники. Досягається це за рахунок ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну атмосферу в колективах і дає змогу підвищити ефективність їхньої роботи. Крім того, важливе місце приділяється системі довічного найму працівників, врахуванню тривалості стажу в компанії у системі оплати праці, активному спілкуванню та заохоченню частих і прямих зв'язків, просуванню і ротатії кадрів, навчанню працівників. Ключовим принципом стратегічного управління є повага і довіра до людей. Усі співробітники від вищих посадових осіб до рядових виконавців вважають себе представниками корпорації, ідентифікують себе з нею. Організаційні рішення (щодо системи пільг, премій у разі одержання компанією великого прибутку, оплати більшої частини лікарняних витрат, продажу і здавання в оренду працівникам житлових будинків за нижчою ціною, позички на придбання житлових будинків за нижчим відсотком, ніж у комерційних банків) дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно побудованих систем і уникнути апатії та безвідповідальності.

Для трансляції стратегічних цілей на нижчі щаблі керівники часто звертаються до працівників з викладенням стратегії та політики компанії, її культури та етики бізнесу. Поширені ранкові «мітинги», цехові збори, зібрання різних груп працівників, на яких окреслюються завдання компанії та надається інформація, необхідна для роботи. Для стимулювання інноваційності та відданості японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, різноманітні корпоративні заходи, половину витрат на які сплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями.

На думку японського фахівця з менеджменту Хідекі Йосихара, характерними ознаками японського управління є такі [69, с. 25-26]:

1) гарантія зайнятості і створення атмосфери довіри. Такі гарантії ведуть до стабільності людських ресурсів і зменшують плинність кадрів, що є стимулом для працівників, зміцнює відчуття корпоративної спільності, гармонізує відносини рядових співробітників з керівництвом;

2) гласність і цінності корпорації. Коли всі рівні управління та працівники починають користуватися загальною базою інформації про політику і діяльність компанії, розвивається атмосфера участі й загальної відповідальності, що поліпшує взаємодію і підвищує продуктивність. Японська система управління прагне також створити загальну для всіх працівників компанії базу розуміння корпоративних цінностей, таких як пріоритет якісного обслуговування, послуг для споживача, співпраця працівників з адміністрацією, співпраця і взаємодія відділів;

3) управління, засноване на інформації. Особливе значення надається збирання даних та їх систематичному використанню для підвищення ефективності виробництва і якісних характеристик продукції. Керівники щомісяця перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, якість і валову виручку, щоб з'ясувати, чи досягають цифри заданих показників, і щоб передбачити майбутні труднощі на ранніх етапах їх виникнення;

4) управління, орієнтоване на якість. У процесі управління виробничим процесом головною турботою керівництва компаній є отримання точних даних

про якість. Особиста турбота керівника полягає в закріпленні зусиль із контролю за щонайвищою якістю на дорученій йому ділянці виробництва;

5) постійна присутність керівництва на виробництві. Щоб швидко впоратися з ускладненнями і для сприяння вирішенню проблем у міру їх виникнення керівник часто розміщує персонал прямо у виробничих приміщеннях. Із розв'язанням кожної проблеми запроваджуються невеликі нововведення, що сприяє нагромадження додаткових новацій;

6) підтримка чистоти і порядку. Одним з істотних чинників високої якості японських товарів є чистота і порядок на виробництві, які є гарантією якості продукції і здатні підвищити продуктивність праці;

7) концепція безперервного навчання. Безперервне навчання приводить до постійного вдосконалення майстерності, де кожна людина може поліпшити виконання своєї роботи. Це сприяє саморозвитку, а досягнуті результати надають моральне задоволення. З другого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Але, на відміну від західного підходу до управління, японці надають особливого значення обов'язку щодо вдосконалення майстерності без очікування будь-якої матеріальної вигоди;

8) прийняття рішень. Одне з центральних місць у діяльності керівників посідає прийняття рішень. В основу традиційної японської методології прийняття рішень покладено систему «ринги». Буквальний переклад означає «отримання згоди на вирішення шляхом опитування без скликання наради або засідання». У цій системі основним є ретельне, багатократне вивчення різними працівниками, починаючи з низьких рівнів, проблеми і супутніх їй обставин з подальшим обміном думками та обговоренням.

Успіх японської економіки забезпечується також за рахунок методів підвищення ефективності управління. Основними з них є методи «канбан» («точно у термін») і «тотальне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких здійснюються відбір, виховання і розвиток персоналу, формування кадрового резерву.

Вивчення японського досвіду дозволило США та європейським країнам розробити різноманітні моделі управління, в центр уваги яких поставлено людину. Як правило, ці моделі містять такі блоки:

персонал організації;

детальний облік компетенцій працівників у разі призначення їх на ключові посади в організації;

стиль і культура ділових взаємовідносин в організації;

довгострокові цілі розвитку компанії.

Разом із якістю персоналу у зарубіжних компаніях посилюється стратегічна роль кадрових департаментів. Штат управління персоналом має часткову залежність від національної норми розрахунку співвідношення кількості співробітників кадрових служб та персоналу. Так, у Німеччині на одного співробітника кадрової служби припадає 130-150, у Франції - 130, в Японії - 40, у США - 100 осіб. Кожного року кількість працівників кадрових служб у цій країні зростає на 2 %.

У США найбільша частина працівників кадрової служби зайнята плануванням, відбором, адаптацією та оцінюванням персоналу. На підбір одного кандидата в США затрачується до 16-18 людино-годин, в Японії - до 48 людино-годин, показники по Україні є меншими в кілька разів. Випускники американських коледжів, влаштовуючись на роботу, проходять дуже серйозну програму професійної адаптації до вимог виробництва. Вона включає такі стадії: відбір, навчання перед початком роботи, орієнтацію (знайомство), навчальну підготовку, адаптацію, призначення та оцінювання (оцінюється весь процес входження на посаду).

Окрім збільшення кількості працівників кадрових служб у зарубіжних країнах, покращується також їх якісний склад. Наприклад, у США з кожних 10 працівників 6-7 спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділового оцінювання і навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. Так, у 500 найбільших американських компаніях і



корпораціях понад 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найвищий рівень освіти - диплом магістра і доктора наук.

Успішні європейські та американські компанії, слідом за японськими, намагаються реалізовувати стратегії поваги та довіри до працівників. Прикладом може слугувати «Marks & Spanser», найбільша у Великобританії компанія в галузі роботи з персоналом і організації торгівлі, створена в 1884 р. у м. Лідсі.

Заслуговує на увагу досвід Великобританії з розроблення й запровадження з 1990 р. стандарту Investors in People, який дозволяє всебічно оцінити ефективність стратегії та політики управління людськими ресурсами, а також істотно удосконалити систему управління загалом. На даний час стандарт запроваджено у 70 країнах світу такими провідними компаніями, як BMW, BBC, Mc Donalds, TNT, HSBC, Philips, Electronics, Rolls-Royce Plc Garanti Bank, KPMG, L'Oreal UK Ltd та ін.

Перші пілотні проекти зроблено в Україні в компаніях ЮФ «Магістри», «Бизнес — Лінк», ICC Ukraine, ЗАО «ПЛАСКЕ», ГП «Одесский морской торговый порт». Програма Investors in People зосереджена на:

- цілях і завданнях організації;
- реалізації етапів стратегічного й оперативного планування;
- поліпшенні внутрішніх комунікацій;
- підвищенні мотивації для поліпшення персональної результативності;
- процесах навчання й розвитку персоналу;
- оцінюванні ефективності менеджменту та інвестицій у програми навчання;
- постійному поліпшенні підходів у системі управління.

Нагромаджений досвід використання стандарту Investors in People вказує на помітне підвищення показників ефективності діяльності компаній за рахунок поліпшення управління персоналом. За даними обстеження 2000 вже сертифікованих за даним стандартом компаній, підвищення професійних навичок співробітників зазначили 82 % компаній, поліпшення взаємодії в команді - 88 %, підвищення мотивації - 89 %, підвищення результативності - 78

%, поліпшення політики в питаннях навчання й розвитку - 86 %, поліпшення сервісу для клієнтів - 76 %, підвищення ступеня персональної відповідальності - 81 %, зменшення «плинності» 52 %, підвищення продуктивності - 70 %, підвищення конкурентоспроможності - 72 % компаній.

Зазначимо, що в умовах глобалізації економіки суттєво змінюються кордони зарубіжного досвіду, оскільки нові управлінські технології набувають швидкого й великого поширення. Багато з них вже успішно використовуються в Україні. Разом з тим, у кожному випадку запозичення іноземного досвіду необхідно ретельно зважати на національну специфіку розвитку людських ресурсів.

### **3.2. Формування стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»**

Необхідність формування стратегії управління персоналом виникає тоді, коли компанії доходять висновку про визначальну роль нематеріальних активів у забезпеченні конкурентних переваг і про економічну доцільність інвестування в персонал.

Стратегічні питання управління людськими ресурсами класифікуються за трьома типами [68 с. 99, 55].

«Вищі» питання першого порядку, що стосуються довготривалого напряму розвитку підприємства або масштабу його діяльності.

«Нижчі» питання другого порядку, зосереджені на внутрішніх організаційних процедурах і тому, як компанія організована для досягнення своїх цілей.

«Нижчі» питання третього порядку, що стосуються вибору структур і підходів у сфері людських ресурсів і є стратегічними в тому сенсі, що вони задають базові параметри управління трудовими відносинами в компанії.

Як показують дослідження, ці питання вирішуються на трьох рівнях.

1. Стратегічний рівень - формулювання кадрової стратегії та політики, визначення загальних цілей.

2. Управлінський рівень, що забезпечує наявність, розподіл і використання людських ресурсів для виконання стратегічного плану.

3. Операційний рівень - управління повсякденними завданнями.

Для розроблення стратегії управління персоналом на ПАТ «Полтавакондитер» пропонуємо створити групу з 10-15 осіб, куди ввійдуть керівники структурних підрозділів, кадрового департаменту, представники трудового колективу, зовнішні консультанти. Лідером групи призначити заступник керівника підприємства з кадрових питань або керівника відділу кадрів.

Вирішальною умовою формування стратегії управління персоналом є вимоги генеральної стратегії розвитку компанії до побудови адекватної системи управління персоналом.

Для розуміння можливих підходів до досягнення необхідної відповідності двох стратегій Уокер (Walker, 1992) запропонував корисну аналітичну модель оцінювання міри відповідності, або вертикальної інтеграції. Як показують дослідження, він вирізнив три можливі варіанти процесів для розроблення й реалізації стратегії управління персоналом [48, с. 67—68].

1. Інтегрований процес. Цей підхід розглядає стратегію управління персоналом як одну з функціональних стратегій у рамках ділової стратегії організації. Під час обговорення ходу виконання ділової стратегії питанням управління людськими ресурсами приділяється не менше уваги, ніж питанням фінансового, маркетингового або операційного характеру. Проте основний наголос робиться не на обговоренні конкретних кадрових питань, таких як підбір кадрів, ефективність роботи кожного працівника або розвиток персоналу, а на організаційних питаннях, пов'язаних з людьми, розподілі ресурсів, наслідках внутрішніх і зовнішніх змін, а також цілях, стратегіях і планах дій.

2. Процес відповідності. При цьому підході стратегія управління персоналом розробляється паралельно з діловою стратегією. Може відбутися

загальна презентація і обговорення обох стратегій проте кожна з них є результатом паралельного, але відособленого процесу. Паралельне розроблення і обговорення цих стратегій підвищує вірогідність їх взаємопроникнення й отримання цілісного та взаємозв'язаного результату.

3. Ізольований процес. При цьому найпоширенішому підході розробляється самостійний план дій у сфері управління людськими ресурсами. Він формується і складається окремо від загального бізнес-плану, або одночасно з ним, або передуючи йому (і тоді є його частиною), або після завершення (для зіставлення). Оскільки оцінювання зовнішнього середовища проводиться поза процесом стратегічного планування, ділова стратегія враховується лише з позицій перегляду поточних або минулих ділових стратегій. Відтак повноцінність стратегії управління людськими ресурсами залежить від достатності (чи недостатності) інформації, що стосується бізнесу. Такий підхід характеризує поняття людських ресурсів як сферу інтересів кадрових фахівців, які займаються виключно кадровими питаннями.

За всіх типів стратегічної відповідності формування загальної ефективної стратегії підприємств висуває певні вимоги до стратегічного управління персоналу:

своєчасне визначення змін у зовнішньому середовищі та розроблення стратегічних змін управління персоналом;

забезпечення можливостей реалізації стратегії організаційного розвитку на основі створення людського потенціалу, вимірюваного компетенціями персоналу;

забезпечення оптимального функціонування внутрішніх бізнес-процесів для формування організаційної компетенції, спроможності досягати встановлених результатів та здійснювати інновації;

запровадження механізму реалізації стратегічних планів управління персоналом через забезпечення ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінювання досягнення цілей;

забезпечення розвитку стратегічного людського потенціалу.

Важливим завданням процесу формування стратегії управління людськими ресурсами за сучасних умов є розроблення стратегій, які, з одного боку, є цілісними та інтегрованими, а з другого, диференційованими. При цьому вища управлінська команда має діяти згідно зі стратегічними імперативами у таких сферах, як зайнятість, розвиток і мотивація працівників, забезпечуючи індивідуалізацію підходів до різних категорій персоналу і навіть до окремих ключових осіб. Цілісність та інтегрованість стратегій управління персоналу є вертикальною та горизонтальною.

Вертикальна інтеграція полягає в тому, що загальна стратегія розвитку визначає цілі для стратегії управління людськими ресурсами у таких сферах, як:

- місія управління людськими ресурсами;
- цінності, що поділяються більшістю співробітників;
- стиль управління персоналом;
- ресурсне забезпечення стратегії управління людськими ресурсами;
- напрями розвитку компетенцій персоналу;
- підвищення ефективності організації.

Вертикальна інтеграція існує у двох формах: інтеграція з організаційною культурою та інтеграція з діловою стратегією. Стратегія управління персоналом, по-перше, повинна розроблятися відповідно до організаційної культури компанії. Організаційна культура, найбільш сприятлива для стратегічного управління, на наш погляд, має бути:

гуманістичною, що означає залучення співробітників до управління та спрямованість на задоволення їхніх потреб і реалізацію особистих цілей;

конструктивною, спрямованою на продуктивну працю і досягнення поставлених цілей;

соціально позитивною, що ґрунтується на безконфліктних міжособистісних стосунках, довірі та згуртованості колективу;

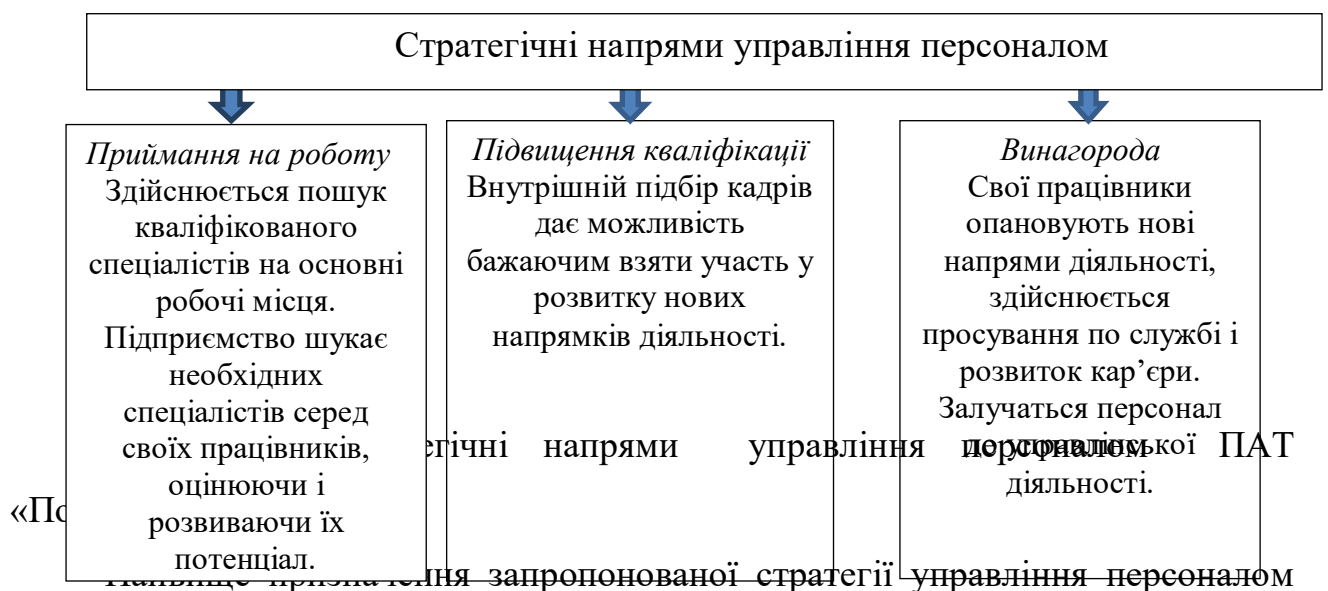
заснованою на професійних і соціальних компетенціях, створенні необхідного простору для їх розвитку;

інноваційною, спрямованою на творчість, самореалізацію, постійну готовність до сприйняття і втілення нового, до можливих змін.

Стратегія управління персоналом, по-друге, повинна розроблятися з метою зміни організаційної культури, яка склалася в компанії, але не відповідає обраним стратегічним орієнтирам.

Іншим типом вертикальної інтеграції є відповідність ділової та персонал-стратегії. На цьому етапі доцільно застосувати концептуальний підхід, який полягає у побудові матриці відповідності, в якій для кожного елементу ділової стратегії визначається ключовий елемент персонал-стратегії.

Враховуючи вищезазначене, аналіз фінансово-економічних показників ПАТ «Полтавакондитер», пропонуємо формувати «Стратегію фокусування», яка передбачає наступні характеристики (рис. 3.21).



Процес формування цієї стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» полягає у створенні та розвитку компетенцій, необхідних для досягнення перспективних цілей організації. Тому процес формування цієї стратегії повинен задовольняти чотирьом принципам:

спрямовувати процес управління за компетенціями на реалізацію стратегічних цілей компанії;

забезпечувати розвиток персоналу ПАТ «Полтавакондитер» у напрямі оволодіння потрібними компетенціями;

сприяти конструюванню позитивного іміджу досліджуваного підприємства як для своїх працівників, так і на зовнішньому ринку;

визначати ключові напрями інвестування в персонал з метою забезпечення конкурентних переваг ПАТ «Полтавакондитер» та її людських ресурсів.

Визначаючи зв'язок бізнес-стратегії та персонал-стратегії, ПАТ «Полтавакондитер» зможе сформулювати вимоги до її кадрового складу в аспекті бажаних компетенцій. Замість того щоб реагувати на тенденції на ринку праці (такі як дефіцит чи профіцит робочої сили), компанія планує, який персонал (за типом і кількістю) необхідний для реалізації бізнесстратегії. Завдання полягає у створенні збалансованої структури працівників, своєрідного «пула» талантів. Це дозволяє виокремити ключові типи співробітників, для яких необхідно розробляти програми розвитку талантів. Саме стратегія розвитку персоналу, що спирається на сильну і цілеспрямовану мотиваційну політику, забезпечує формування позитивного іміджу компанії.

Формуванням ефективною стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер», повинно бути тісно пов'язаним з менеджментом на підприємстві, основними вимогами якого є: взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства; стабільність та гнучкість політики управління персоналом; економічна обґрунтованість політики, яка повинна спиратися на економічні розрахунки та враховувати можливості підприємства; індивідуальний підхід до кожного працюючого та врахування ролі людського фактора у виробництві; соціальна спрямованість політики управління персоналом, яка направлена на досягнення економічного ефекту і соціального захисту працюючих; активність політики повинна бути спрямована на активний вплив на персонал на всіх етапах її впровадження (рис. 3.2.2).



Рис. 3.2.2. Етапи впровадження стратегії управління персоналом на ПАТ «Полтавакондитер»

Формування й реалізація стратегії управління персоналом завжди детерміновані часом та істотно залежать від стадії життєвого циклу організації. Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та соціальної діяльності. Як кожний живий організм, підприємства переживають етапи становлення, зростання, стабілізації, спаду; вони досягають успіхів і зазнають кризи, зрештою припиняють своє існування або цілком оновлюються. Одні організації існують досить тривалий час, постійно змінюючись відповідно до коливань зовнішнього середовища. Інші спалахують як метеори, швидко зникаючи з ринку. Тривалість і якість життя організації залежать від її гнучкості, вміння змінюватися та адаптуватися. Очевидно, що негнучкі організації в умовах нестабільного середовища приречені на невдачу. Тож управління ПАТ «Полтавакондитер» передбачає знання специфіки і формування стратегії та стилів управління людськими ресурсами згідно з особливостями кожного етапу.



### **3.3. Оцінювання ефективності стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер»**

Ефективність стратегічного управління персоналом визначається ступенем досягнення стратегічних цілей компанії, здатних забезпечити її рух на перспективу в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність організації мобілізувати і ефективно використовувати свої нематеріальні активи. Серед останніх - стратегічне управління, ефективність бізнеспроцесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал. Активаторами цих факторів є співробітники компанії, що виступають як об'єкт та суб'єкт стратегічного управління. Для того щоб забезпечити ефективність управління сучасним бізнесом та його людськими ресурсами, необхідно розробити комплекс стратегічних цілей і відповідних ключових показників, а також збалансовану систему вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дозволить подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, який є головною проблемою сучасної управлінської практики.

Метою оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» є визначення його реального внеску в реалізацію довгострокових економічних та соціальних цілей організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових та часових витрат.

Як показують дослідження, система вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії повинна оцінювати, по-перше, загальні показники ефективності діяльності ПАТ «Полтавакондитер», які сукупно характеризують досягнення її стратегічних цілей і продуктивність використання ресурсів. По-друге, вона повинна вимірювати внесок відділу

кадрів та його окремих працівників у досягнення загальних результатів. По-третє, система має визначати індивідуальні результати трудової діяльності працівників в аспекті їх внеску у досягнення стратегічних цілей. З іншого боку, система показників ефективності стратегічного управління людськими ресурсами має охоплювати економічні та соціальні, кількісні й якісні аспекти діяльності, враховувати часові та просторові горизонти бізнесу організації. Важливою вимогою до системи стратегічного вимірювання результатів діяльності компанії є можливість їх порівняння з аналогічними показниками діяльності інших компаній, що оперують в тому ж бізнесі, тим самим оцінити свою конкурентоспроможність на ринку.

За умов ринкової економіки основними результатами стратегічного розвитку організації є одержаний прибуток, продуктивність компанії загалом і живої праці зокрема, частка принципово нової продукції у товарному асортименті, обсяг зайнятої ринкової ніші, рейтинг компанії за індексом конкурентоспроможності, додана вартість, ринкова вартість компанії, курс її акцій на ринку. Крім кількісних параметрів стратегічних результатів діяльності ПАТ «Полтавакондитер», до системи оцінювання слід включати якісні, до яких можна віднести якість праці та продукції з точки зору відповідності вимогам споживачів, якість трудового життя працівників організації.

Проте обмежувати стратегічні досягнення організації лише економічними показниками не є правильним. Коли пріоритетними стають нематеріальні активи компанії, ефективність її розвитку насамперед визначається ефективністю соціальних інвестицій, стійкістю та інноваційністю корпоративної культури, іміджем та репутацією компанії на ринку, ступенем її соціальної відповідальності.

Узагальненими соціальними показниками ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є задоволеність працівників роботою на ПАТ «Полтавакондитер», ефективність стратегічного лідерства, ступінь умотивованості до творчої та інноваційної діяльності, ефективність внутрішніх комунікацій тощо.

На рівні ПАТ «Полтавакондитер» ефективність стратегічного управління персоналом можна оцінити за такими напрямками (оцінними параметрами) :

*пріоритетність людського та інтелектуального потенціалів у роботі з людьми*, про що свідчать річні сумарні вкладення компанії в облаштування робочих місць, навчання співробітників, у систему соціальної та матеріальної підтримки, заходи корпоративної культури, поліпшення житлових умов, розвиток спорту й інших форм здорового способу життя, які перевищують суму коштів, що виділяються на розвиток виробничих потужностей, організацію збуту продукції та інші технологічні й технічні процеси;

*ступінь виконання кадрової стратегії та політики підприємства*, використання ресурсів, виділених під цільові завдання (наприклад, зростання інвестицій у людський капітал і віддача від них).

*ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми* (надійність обліку, обробки аналітичної корпоративної кадрової інформації, наявність виданих компанією засобів інформування працівників, забезпечення службовою, професійною, соціальною інформацією безпосередньо співробітників та їх робочих місць, надходження інформації про практику кадрової роботи у фірмах конкурентах та інших організаціях;

*стиль управління в компанії*: регулярність зустрічей з HRменеджерами та іншими співробітниками, порядок розгляду скарг і претензій працівників, увага до знаменних дат (ювілеї, свята, дні народження, нагороди тощо) як своїх співробітників і членів своєї управлінської команди, так і партнерів, постачальників, клієнтів компанії;

*ступінь згуртованості і кваліфікація команди керівників у питаннях управління персоналом*, зокрема навчання керівників, видання монографій, книг, статей з кадрової тематики.

Важливою вимогою до побудови системи оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» є взаємозв'язок її показників, який дозволяє порівняти результати діяльності різних структурних підрозділів на основі однакових оціночних критеріїв.

Така збалансована система показників ЗСП (balanced scorecard — BSC) створена Р. С. Капланом та Д. П. Нортеном у 1992 р. і тепер є поширеною у практиці зарубіжних і частково - українських компаній. Збалансована система показників ефективності дає можливість керівникам пов'язати стратегію компанії з набором взаємозалежних індикаторів, індивідуально розроблених для різних рівнів управління. Основне призначення системи полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, доведенні до кожного співробітника компанії, забезпеченні моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів. Більшість систем оцінювання ефективності базуються на річному бюджеті й оперативному плані компанії, тобто орієнтовані на короткострокові періоди й тактики, а не на стратегію.

Перспективу навчання і розвитку, можна розглядати як складову окремого напрямку стратегії компанії. Невід'ємною складовою перспективи навчання і розвитку також є вдосконалення систем знань та інформаційного забезпечення діяльності. Інвестиції у навчання і розвиток персоналу ПАТ «Полтавакондитер», у запровадження нових систем якості, розроблення нових, оптимальніших бізнес-процесів є ключовими цілями для перспективи «навчання і розвиток».

Перспектива «задоволеність співробітників» розкриває фактори підвищення ступеня задоволеності працівників роботою в компанії. Загальновідомо, що співробітник може «випадково прийти в компанію», але не може «випадково залишитися». Ця перспектива HR-BSC заснована на концепції управління за цілями, згідно з якою стратегію буде реалізовано тільки у разі узгодженості цілей менеджменту з цілями рядових співробітників.

Аналізуючи перспективу «задоволеність співробітників» ПАТ «Полтавакондитер», необхідно пам'ятати, що цілі найбільш вдалі, якщо вони: поставлені з урахуванням ключових результативних сфер діяльності; досяжні, але підвищують напруженість ритму роботи; встановлені у сферах, які контролюються працівником і не виходять за межі його компетенції;

відповідають спільним корпоративним цілям і узгоджуються з планами підрозділу;

мають визначені часові орієнтири.

Вищезазначі положення у практичному застосуванні дадуть змогу HR-практикам ПАТ «Полтавакондитер»: усунути розрив між формуванням стратегії та її реалізацією; оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища; оцінити виконання стратегії.

Ефективність стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» визначається ступенем його відповідності цілям організації. Щоб досягти такої відповідності, необхідно:

проводити періодичний контроль наявних систем управління персоналом з погляду їх відповідності цілям товариства;

притягати співробітників відділу кадрів до розроблення й перегляду стратегічних та короткотермінових планів організації;

інформувати відділ кадрів про цілі організації і прогрес в їх реалізації;

забезпечити постійну участь вищого керівництва організації в розробленні й перегляді систем управління персоналом;

оцінювати (включаючи матеріальну винагороду) роботу з управління людськими ресурсами за результатами діяльності організації (міри досягнення організаційних цілей).

На наш погляд, найдієвішими методами підвищення ефективності стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» є такі:

- 1) методи програмно-цільового управління;
- 2) методи діалогово-адаптивного управління;
- 3) методи економіко-математичного моделювання;
- 4) методи формування відданості працівників своїй організації.

Ефективність стратегічного управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» безпосередньо залежить від ставлення працівників до організації, їх відданості спільним ідеям, цінностям, цілям. Розуміючи це, менеджери підприємства мають використовувати різноманітні програми

підвищення лояльності персоналу, активізації його участі в управлінні та формуванні доходів компанії.

Одним з дієвих методів є систематичне згрупування співробітників різних підрозділів для спільної роботи з аналізу даних про ефективність діяльності цих підрозділів. Результати їх командної аналітичної роботи використовуються для:

навчання усіх працівників ефективних прийомів роботи;

запобігання небажаних професійній поведінці співробітників;

врегулювання конфліктів, суперечок і неузгоджень;

зниження напруженості у відносинах між ланкою, що управляє, і співробітниками компанії.

У результаті роботи таких груп формуються загальні правила взаємодії, відбувається діловий обмін результатами роботи. Виникає ефект синергії, коли потенціал і можливості компанії як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її співробітників і підрозділів. Усе це - важливі джерела зростання конкурентоспроможності ПАТ «Полтавакондитер» при збереженні стабільності і спадкоємності її політики (що підтримує відчуття безпеки у співробітників).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи теоретичні положення даної дипломної роботи та підсумовуючи результати проведеної оцінки господарської діяльності зроблено наступні висновки.

Як показують дослідження, стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

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

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Стратегічні технології, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом.

У кожному конкретному випадку стратегія управління персоналом може охоплювати не всі, а тільки окремі її складові, причому набір цих складових буде різним у залежності від цілей і стратегії організації загалом та цілей і стратегії управління безпосередньо персоналом. Як наслідок, менеджер має гнучкий вибір для формування стратегії персоналу. Стратегія управління персоналом необхідна у випадку коли треба структурувати роботу з персоналом компанії, перейти від вирішення поточних задач до планомірної і орієнтованої на результат діяльності з урахуванням пріоритетів і розрахунком інвестицій.

Полтавська кондитерська фабрика - одна із самих відомих компаній Полтавщини. Метою діяльності ПАТ «Полтавакондитер» є одержання

прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних потреб акціонерів та розвиток матеріально-технічної бази шляхом виробництва і реалізації кондитерських виробів та виконання робіт і послуг.

Предметом діяльності є: кондитерська промисловість, виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, роздрібна торгівля цукром, кавою, чаєм, какао та прянощами, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів.

Обсяг виробництва основних видів продукції ПАТ «Полтавакондитер» за 2016 - 2018 рр. знизився, але не всіх, точніше виробництво цукерок знизилося на 13,0% в натуральній формі це (823т.); печива на 0,2% (19т.); шоколаду на 30,9% (97т.); кондитерська глазур також знизилася більш ніж на половину 65,1% (395т.); виробництво інших видів продукції 36,0% (233т.). А от виробництво карамелі та вафель за даний період зріс але не набагато карамель 0,1% ( 3т.), вафлі на 84% (347т.), що позитивно впливає на роботу ПАТ «Полтавакондитер». Якщо обсяг виробництва знизився, то дохід від реалізованої продукції у грошовому вимірі деяких видів продукції зріс, а саме реалізація цукерок зросла в половину 54,8% у грошовому виразі це 97057,5 тис. грн.; карамелі більш ніж на половину 76,5% ,( 37169,3 тис. грн.); печива в півтори рази 129,5% (150036,9 тис. грн.); шоколад 23,1% ( 3660,2 тис.грн.); а от реалізація вафель зросла більш ніж в 2 рази 213,4% (16675,4 тис.грн.); Що стосується кондитерської глазури та інших видів продукції їх дохід знизився глазури на 26,1% (5950,7 тис.грн.); інших товарів 38,5% (17794,5 тис.грн.

Незважаючи на те що обсяг виробництва продукції знизився, це не вплинуло на дохід підприємства, а саме: дохід ПАТ «Полтавакондитер» за 2016 – 2018 рр. зріс в полину 59,4%, (233945 тис. грн.), який свідчить про розміри загальної суми доходів від реалізації продукції до вирахування витрат. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 63,3%. Валовий прибуток тобто загальна сума прибутку отримана підприємством від підприємницької діяльності зросла на 44,2%. Інші операційні доходи отримані підприємством за



2016 рік становили 45428 тис. грн., у 2018 році вони знизилися в половину, а саме 35271 тис.грн.

Операційні витрати (витрати операційної діяльності) є основним видом витрат підприємства, безпосередньо пов'язаних зі здійснення діяльності з виробництва продукції. Результати проведеного нами аналізу операційних витрат ПАТ «Полтавакондитер» показали, що витрати у 2018 р. зросли порівняно 2016 - 2017рр. Це відбулося за рахунок постійної зміни операційних витрат за всіма елементами: загальна сума витрат зростала у 2018 році становила 584444 тис. грн., що на 210303 тис.грн. більше ніж у 2016р. та на 58599 тис. грн. більше, ніж у 2017р. Найбільшу питому вагу у загальних витратах підприємства займали матеріальні витрати, які у 2018р. склали 78,3%, що на 3,4% більше показника 2016р. та на 0,2% показника 2017р.

Загальна кількість персоналу на ПАТ «Полтавакондитер» постійно знижувалась. За три роки загальна чисельність персоналу скоротилась на 92 особи, з них кількість виробничого персоналу знизився на 77 особи у 2018 р. порівняно з 2016 р. Це явище можна пояснити тим, що на підприємстві впроваджуються нові, менш трудомісткі технології. Керівництво підприємства у останні роки веде активну політику щодо вдосконалення автоматизації та механізації виробництва, що і призвело до скорочення кількості працівників на ПАТ «Полтавакондитер», що свідчить про більш високі темпи скорочення виробничого персоналу.

Зменшення чисельності працівників у досліджуваній період відбулося як за рахунок звільнення працівників з освітою як 1-2 рівнів акредитації, так й 3-4 рівнів акредитації, що може свідчити як про зміну кадрової політики підприємства: з одного боку - звільнення працівників невідповідної кваліфікації та фаху, з іншого - скорочення обсягів діяльності не дозволило підприємству забезпечити роботою працівників і більш високою кваліфікацією.

Кількість прийнятих порівняно з попереднім 2017р. зменшилась на 18,7%, (59 осіб) Звільнених стало менше на 267 осіб. Найбільше звільнилося за власним бажанням працівників не задовольняв характер праці. Позитивним в

діяльності ПАТ «Полтавакондитер» є зменшення коефіцієнту плинності кадрів, він в 2018 році зменшився на 18,5%, в порівнянні з попереднім 2017 роком

Основними чинниками, що сприятимуть формуванню стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» є: наповнення функцій управління якісно новим змістом; оновлення технологій і методів проектування процесів управління й діяльності структурних підрозділів; запровадження управлінської звітності з виконання планів та здійснення наскрізного аналізу результатів функцій інтегрованого процесу управління в русі управлінського циклу; щільне сполучення й одночасне планування стратегічних і поточних цілей розвитку керуючої та керованих підсистем підприємства; недопущення старіння знань і навичок усіх категорій управлінського персоналу; використання інноваційних та інформаційних технологій.

В контексті формування стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» пропонуємо забезпечити такі принципи: науковість та інноваційність (виконання новітніх наукових та інноваційних рекомендацій у сфері управління персоналом); справедливість; комплексність та системність роботи з персоналом; послідовність; дотримання трудового законодавства; - рівність усіх кадрів та відсутність дискримінації; економічність (забезпечення окупності витрат на підготовку персоналу); конкретність та адресність. На наш погляд, їх дотримання дозволить підвищити прибутковість підприємства, шляхом раціонального використання трудових ресурсів.

Стратегія управління персоналом як основа розвитку підприємств ПАТ «Полтавакондитер» має відображати взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Враховуючи аналіз фінансово-економічні показників, пропонуємо формувати «Стратегію фокусування», яка передбачає наступні характеристики: приймання на роботу; підвищення кваліфікації; винагорода.

Формуванням ефективною стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер», повинно бути тісно пов'язаним з менеджментом на підприємстві, основними вимогами якого є: взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства;

стабільність та гнучкість політики управління персоналом; економічна обґрунтованість політики, яка повинна спиратися на економічні розрахунки та враховувати можливості підприємства; індивідуальний підхід до кожного працюючого та врахування ролі людського фактора у виробництві; орієнтація на довготривале планування; соціальна спрямованість політики управління персоналом, яка направлена на досягнення економічного ефекту і соціального захисту працюючих; активність політики повинна бути спрямована на активний вплив на персонал на всіх етапах її впровадження.

Дотримання вищезазначених пропозицій щодо формування стратегії управління персоналом ПАТ «Полтавакондитер» забезпечить конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, високий імідж і позитивну соціальну роль підприємства. І вимагає впровадження системного та комплексного підходу до формування та реалізації пропонованих напрямків стратегічного управління персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / И. Адизес. — М.: БестБизнесБукс, 2007. — 286 с.
2. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. — 2016. — № 2. — Том 4. — С. 25–48.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 520 с.
4. Апенько С. Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций : монография / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова. — Омск : Изд-во ОмГУ, 2015. — 325 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 328 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. — М. : ЮНИТИ, 2000. — 340 с.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. — 471 с.
8. Баранцева С. М. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з урахуванням соціальної відповідальності / С. М. Баранцева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент . — 2013. — № 2. — С. 50–57.
9. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Д. Баюра // Україна: — 2009. — № 1. — С. 21–25.
10. Бегма Ю. К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю. К. Бегма, О. Ю. Вінніков, О. І. Редько. — К.: 2006. — С. 18-26.

11. Белоусов В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)" / В. В. Белоусов. – Ижевск, 2007. – 18 с.
12. Березіна І. Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудо­вих відносин: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / О. Ю. Березіна ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.
13. Блинов А. О. Искусство управления персоналом : учеб. пособ. для экон. колледжей и вузов / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – М. : ГЕЛАН, 2016. – 411 с.
14. Богиня Д. П. Основы економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.
15. Богиня Д. Стимули і антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3–10.
16. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. / За заг. ред. Г. В. Єльнікової. — Чернівці: Технодрук, 2009. — 572 с.
17. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / С. Ю. Вігуржинська. – К. : Вид-во "Освіта", 2013. – 234 с.
18. Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку / І. Валентюк // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2010. – Вип. 2. – С. 156-162.
19. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала / Е. В. Вашурина // Университетское управление. – 2015. – № 4. – С. 87–97.
20. Верхоглядова Н. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільвіна, Н. А. Іваннікова. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с.
21. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2014. – 296 с.

22. Воробей В. Как за пятилетку КСО из модной темы стала в Украине профессиональной сферой [Електронний ресурс] / В. Воробей. – Режим доступу: <http://www.fl-life.com.ua>.

23. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки / Л. А. Грицина // Наука й економіка . – 2013. – т. 1, Вип. 4. – С. 258.

24. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В. А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва . – 2013. – № 1. – С. 40–46.

25. Жданов С. Воробьев А., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом. — <http://www.human-resource.ru/blog/viewblog/statji/81.php>

26. Жосан Г. В. Розрахунок загальних показників соціальної відповідальності підприємства за складовими / Г.В. Жосан // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики . – 2014. – Вип.1.– С. 288.

27. Забаштанський М. М. Соціальна відповідальність концесійної діяльності в Україні / М. М. Забаштанський // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 23-27.

28. Залознова Ю. С. Соціальна відповідальність як фактор розвитку системи управління вугільною галуззю та її персоналом / Ю. С. Залознова // Схід. – 2010. – № 4 (104). – С. 39–42.

29. Запухляк В. М. Проблеми та перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні / В. М. Запухляк, В. Ю. Грунтковський // Науковий вісник Чернівецького національного університету : Зб. наук. пр. Вип. 557–558. Економіка. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. – С. 96–99.

30. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: Монографія. — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. — 378 с.

31. Іванова О. І. Юридична відповідальність як різновид соціальної відповідальності / О. І. Іванова // Вісник Академії адвокатури України. – 2012. – Число 3. – С. 21–26.

32. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства / Н. Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2016. – № 4. – С. 16–22.

33. Как повысить эффективность КСО-программ: роль HR: руководство для социально ответственных компаний. – К.: Фарбований лист, 2011. – 39 с.

34. Кмитюк Т. Л. Методи та моделі мотивації персоналу: аналіз основних аспектів та проблем / Т. Л. Кмитюк // Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка. – 2013. – Вип. 22. – С. 152-156.

35. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 397.

36. Колот В.М. Підприємництво: Навчально-метод. посіб. для сам. вивч. дисц./ ... - 158 с. 157. Хойер В. Как делать бизнес в Европе.

37. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Т. А. Комиссарова. — М.: Дело, 2002. — 312 с.

38. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підруч. / [Саприкіна М. А., Ляшенко О. А., Саєнсує М. А., Місько Г. А., Зінченко А. Г.] ; за наук. ред. Редькіна О.С.). – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 480 с.

39. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf),

40. Котова Н. І. Соціальний пакет як інструмент соціальної відповідальності у сфері охорони праці / Н. І. Котова // Економіка промисловості. – 2010. – № 4. – С. 222–225.

41. Коцкій О. В. Методичні засади оцінювання рівня соціальної відповідальності бізнесу регіонів України / О. В. Коцкій, І. О. Ворончак // Актуальні проблеми економіки . – 2013. – № 5. – С. 141–151.

42. Кузнецова Т. В. Особливості формування моделей соціальної відповідальності бізнесу в зарубіжних країнах / Т. В. Кузнецова, Л. А. Шергіна // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та

природно–ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції . – 2013. – Вип. 19, № 3. – С. 30–38.

43. Кукоба В. П. Системна організація забезпечення функціонування корпоративних соціально відповідальних відносин на підприємствах / В. П. Кукоба // Актуальні проблеми економіки . – 2012. – № 7. – С. 168–174.

44. Курінний О. В. Управління розвитком організаційної структури підприємства: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Курінний. – Харків: Харківський нац. екон. ун-т, 2011. - 20 с.

45. Лавизина О. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система / О. Лавизина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003- № 5. - С. 47-60.

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. - 328 с.

46. Лазар Ю. В. Забезпечення інвестиційної привабливості вугільних підприємств на засадах соціальної відповідальності : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ю. В. Лазар ; НТУУ «КПІ». - К. : 2013. - 383 с.

47. Левін П. Б. Іноземний досвід розвитку соціально відповідального бізнесу та його використання в Україні / П. Б. Левін // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки . – 2009. – Вип. 15. – С. 128–131

48. Летуновська Н. Є. Управління ефективністю соціальної інфраструктури промислових підприємств у сучасних умовах / Н. Є. Летуновська // Економічний вісник Донбасу. – 2014. - №1 (35). – С. 139-147

49. Лутохіна Є. А. Характер і мотивація праці в новій економіці / Є. А. Лутохіна, В. В. Возна // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 11-17.

50. Мазур Н. С. Реалізація стратегії управління персоналом підприємства в кризових умовах господарювання / Н. С. Мазур // Економіка підприємства:



теорія та практика : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. ; 12 жовт. 2012 р. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 160-162.

51. Маркина И. Управление развитием персонала. - [http:// hrliga.com](http://hrliga.com)

52. Мартин Г., Хетрик С. Корпоративные репутации, брендинг и управление персоналом. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами. - М.: ООО «Группа ИТД», 2008. - 336 с.

53. Марущак Н. В. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності / Н. В. Марущак // Європейські перспективи. - 2012. - № 2(1). – С. 213–221.

54. Мельник М.А. Оцінювання соціальної відповідальності працівників як чинник їхнього раціонального використання: методичні аспекти / М. А. Мельник, О. М. Серікова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 193-199.

55. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 816 с.

56. Менеджмент: підруч. / [В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.]; За наук. ред. д.е.н., проф. В. Г. Федоренка. – К.: Алерта, 2008. – 652 с.

57. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К.: ЦУЛ, 2007. – 248 с.

58. Мойсеєнко К. Є. Сутність та функціональна обумовленість соціально-економічних відносин / К. Є. Мойсеєнко // Управління розвитком соціально-економічних систем : глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: пр. Дев'ятої Міжн. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених. – Ч. 5. – Донецьк : ДонНУ, 2008. – С. 148-151.

59. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с

60. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: в 3-х т. Т. 3: П-Я Редкол.: (відп. ред.) та ін. – Київ–Тернопіль: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952с.

61. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. / С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2009. – 640 с.

62. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya\\_evropeyskoi\\_komisii.html](http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya_evropeyskoi_komisii.html).

63. Нусінова О. В. Особливості національної концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Нусінова // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво . – 2014. – № 1. – С. 90–94.

64. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.

65. Олійник О. О. Соціологічне дослідження корпоративної соціальної відповідальності в регулюванні ризиків у соціально–трудовах відносинах / О. О. Олійник // Український соціум . – 2012. – № 2. – С. 107–120.

66. Орлова Н. С. Нефінансова звітність як важливий елемент корпоративної соціальної відповідальності / Н. С. Орлова // Економічний часопис–XXI . – 2013. – № 5–6(1). – С. 41–45.

67. Офіційний сайт українського видання журналу Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-najefektivnishih-agrokompanij-ukrayini>.

68. Пермінова Г. В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності / Г. В. Пермінова // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право . – 2013. – № 4. – С. 81–84.

69. Петрова І. Л. Ринковий механізм оплати праці: фактори дії та гальмування // Наук. вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2008. - № 2 (27). - Ч. 1. - С. 155-159.

70. Петрушенко М.М. Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / М.М. Петрушенко ; Сумс. держ. ун-т. – Суми, 2007. – 22 с.

71. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)

72. Рева О. В. Теоретичні засади формування кон'юнктури регіональних ринків праці України / О. В. Рева // Регіональний розвиток – основа розбудови української держави : матер. II Міжн. наук.-практ. конф. (секц. 3 «Виробничі, зовнішньоекономічні і екологічні аспекти регіонального менеджменту, організаційно-економічні механізми регулювання управлінської діяльності»), (9–10 квіт. 2013 р.) – Донецьк : ДонДУУ, 2013. – С. 158–160.

73. Рідель М. Свобода і відповідальність / М. Рідель // Ситниченко Л. Першоджерела комунікативної філософії. – К. : Либідь, 1996.

74. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу / К. Б. Гуменюк, В. В. Хачатрян // Економічний вісник. – 2015. № 13. – С. 15-19.

75. Самофалова Т. О. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єктивна категорія соціально–економічної системи / Т. О. Самофалова // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2. – С. 214–220.

76. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 303-307.

77. Сімченко Н. О. Показники оцінювання стану розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Н. О. Сімченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 10. – С. 109–114.

78. Сімченко Н. О. Структуроутворювальні складові системи соціально відповідального управління підприємством / Н. О. Сімченко, В. П. Панченко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2013. – № 10. – С. 287–292.

79. Соціальна відповідальність : навч. посібник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ]; за заг. ред. д. е. н., проф. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2015. – 519 с.]

80. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Europe-2020») / Н. А. Супрун // Український соціум. – 2013. – № 2(45). – С. 163-176.

81. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування / Т. В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 1 (55). – С. 185–189.

82. Сучков А. В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова його конкурентоспроможності / А. В. Сучков // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності . – 2013. – Вип. 1(3). – С. 186–190.

83. Ткаченко В. С. Соціальна відповідальність бізнесу як наслідок державного регулювання економіки / В. С. Ткаченко // Водний транспорт . – 2014. – Вип. 1. – С. 188–192.

84. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. - 240 с.

Пугачева Е. Г., Соловьев К. Н. Самоорганизация социально-экономических систем: Учеб. пособие. - Иркутск: Издво БГУЭП, 2003. - 172 с.

85. Хачванкян В. В. Менеджмент: курс лекцій. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Донецьк: ДонУЕП, 2005. - 125 с.

86. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

87. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищих навч. закл. / Ф. І. Хміль. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с.

88. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость. — СПб: Питер, 2005. - 381 с.

89. Шульга В. Г. Концепция системного управления человеческим капиталом промышленных предприятий Украины в условиях кризиса // Вісник донецького національного університету, Сер. В: Економіка і право. - Вип. 2. - Т. 2. - 2010. - С. 529-537.

