

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Кадрові стратегії в управлінні сучасною бізнес-структурою  
(на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 022275.01.17.00

Виконав  
студент 2 курсу  
група УПЕПм-22-1



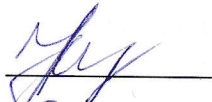
Денис ПЕЛИХ

Керівник  
к.е.н., доцент



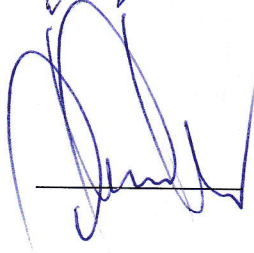
Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер  
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

04 12 2023 р.

Хмельницький 2023

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
\_\_\_\_\_ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Пелих Денис Вікторович

1 Тема роботи: \_\_\_\_\_ Кадрові стратегії в управлінні сучасною бізнес-структурою (на прикладі  
ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

керівник роботи \_\_\_\_\_ Чернушкіна Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретико-методологічні аспекти формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою. У другому розділі здійснено аналіз кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою ТОВ «Веселка-Л». Третій розділ присвячено напрямкам напрямкам удосконалення формування та реалізації кадрових стратегій в управлінні ТОВ «Веселка-Л».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця - Принципи формування ефективної кадрової стратегії; Рисунок - Складові процесу формування стратегії; Таблиця - Основні види кадрових стратегій підприємства; Таблиця - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л»; Таблиця - Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л»; Таблиця - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Веселка-Л»; Рисунок - Етапи формування стратегії управління кадровим потенціалом на ТОВ «Веселка-Л»; Рисунок - Напрямки розроблення стратегій управління кадровим потенціалом на ТОВ «Веселка-Л»; Таблиця - Типологізація стратегій залежно від стану управління кадровим потенціалом торговельного підприємства.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

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

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**


Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
2 Аналітична частина	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
4 Рецензування роботи	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
5 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
6 Захист дипломної роботи	11.12.2023 - 22.12.2023	Виконано

Студент



Денис ПЕЛИХ

Керівник роботи



Оксана ЧЕРНУШКІНА

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Кадрові стратегії в управлінні сучасною бізнес-структурою (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Пелих Д.В., керівник Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент.

Обсяг – 100 с., 16 рис., 40 табл., 61 джерело.

Ключові слова: кадрова стратегія, бізнес-структура, кадровий потенціал, стратегії управління кадровим потенціалом, адаптивність персоналу.

Мета дипломної роботи – дослідження наукових підходів до формування кадрової стратегії підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрових стратегій в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

У першому розділі наведено теоретико-методологічні аспекти формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою.

У другому розділі здійснено аналіз кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою ТОВ «Веселка-Л».

Третій розділ присвячено напрямам удосконалення формування та реалізації кадрових стратегій в управлінні ТОВ «Веселка-Л», а саме: запропоновано стратегічний інструментарій управління кадровим потенціалом торговельного підприємства; обґрунтовано вибір альтернативних рішень з реалізації кадрової стратегії на ТОВ «Веселка-Л»; розроблено методичні рекомендації щодо оцінювання адаптивності менеджменту бізнес-структури ТОВ «Веселка-Л» в умовах диверсифікації інноваційного розвитку.

04.12.23

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретико-методологічні аспекти формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою .....	8
1.1 Об'єктивна необхідність, суть та завдання формування кадрових стратегій підприємства .....	8
1.2 Сучасні моделі управління бізнес-структурою .....	15
1.3 Формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою .....	22
Висновки до розділу 1 .....	28
2 Аналіз кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою ТОВ «Веселка-Л» .....	30
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства .....	30
2.2 Аналіз забезпеченості кадрами на ТОВ «Веселка-Л» .....	40
2.3 Оцінка формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою ТОВ «Веселка-Л» .....	50
Висновки до розділу 2 .....	62
3 Напрями удосконалення формування та реалізації кадрових стратегій в управлінні ТОВ «Веселка-Л» .....	65
3.1 Стратегічний інструментарій управління кадровим потенціалом торговельного підприємства .....	65
3.2 Вибір альтернативних рішень з реалізації кадрової стратегії на ТОВ «Веселка-Л» .....	72
3.3 Методичні рекомендації щодо оцінювання адаптивності менеджменту бізнес-структури ТОВ «Веселка-Л» в умовах диверсифікації інноваційного розвитку .....	76
Висновки до розділу 3 .....	98
Висновки .....	101
Перелік джерел посилання .....	101
Додатки .....	108

## ВСТУП

У часи глобальної нестабільності компаніям необхідно зосередитися на розробці оптимальної HR-стратегії, щоб функціонувати та розвиватися. За будь-яких обставин, незалежно від того, чи є економіка на підйомі, чи турбулентною, HR має залишатися ключовим фактором успіху компанії.

Розробка HR-стратегії є найбільш прогресивним підходом, а управління персоналом на стратегічному рівні дозволяє компанії враховувати цілі свого розвитку та зміни у зовнішньому середовищі, визначати зміни в потребах у людських ресурсах, і в той же час дотримуватися принципів довгострокових відносин між компанією та її працівниками та фокусуватися на особистісному розвитку своїх співробітників. Дозволяє компанії зосередитися на особистому розвитку своїх працівників.

Важливою частиною стратегії є розуміння того, як компанія може успішно реалізувати свої плани та цілі, зберігаючи або покращуючи свої конкурентні переваги. Стратегія управління персоналом, як і стратегія в цілому, сприяє досягненню стратегічних цілей компанії в різні періоди часу. Науково обґрунтована HR-стратегія дозволяє компанії зберегти потенціал наявних людських ресурсів, підвищити їхню мотивацію та ефективність використання у разі виникнення проблем в управлінні персоналом або під час кризи. Саме тому кадрова стратегія набуває все більшого значення для ефективного функціонування підприємств.

Завдяки формулюванню та подальшій систематичній реалізації кадрової стратегії підприємства можуть підвищити ефективність використання свого потенціалу і таким чином реалізувати більші конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі є фактором прискорення економічного розвитку та стабілізації.

На цей час питання стратегічного управління персоналом найбільш повно розглянуто такими закордонними вченими-економістами, як Ж. Баярд й М.

Ленднік-Хел, Г. Цедек й О. Кабсіо, Дж. Райт й Б. Снелл. Формуванням безпосередньо кадрової стратегії присвяні праці М.М. Мартиненко, А.В. Шегда, Н.І. Склярук, Т.В. Білорус, В. Рутицька, О. Прімерова.

На сьогодні у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці досліджено різні фактори, що впливають на вибір кадрової стратегії та її структуру. Однак, незважаючи на значну кількість проведених досліджень, уточнення потребують підходи до формування кадрової стратегії, що відповідає особливостям виробничої діяльності та стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Метою дипломної роботи є дослідження наукових підходів до формування кадрової стратегії підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Мета обумовлює такі завдання:

- дослідити об'єктивну необхідність, суть та завдання формування кадрових стратегій підприємства;
- визначити сучасні моделі управління бізнес-структурою;
- обґрунтувати формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою;
- проаналізувати формування кадрових стратегій в управлінні досліджуваним підприємством;
- надати рекомендації щодо ефективного формування кадрових стратегій в управлінні досліджуваним підприємством.

Об'єкт дослідження - процес формування кадрових стратегій в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні засади, методичні підходи та прикладні положення формування кадрових стратегій.

Для досягнення поставленої мети та виконання означених завдань було використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: семантично-етимологічний аналіз - для визначення сутнісного навантаження понять; монографічний - для узагальнення існуючого досвіду управління людиною в процесі праці; історичний - для дослідження еволюції ролі людини в управлінському процесі; абстрактно-логічний - для теоретичного узагальнення,

формування висновків та рекомендацій; методи аналізу та синтезу; системний підхід - для розгляду кадрової стратегії підприємства як соціально-економічної системи; статистичного аналізу та графічний - для виявлення та візуалізації тенденцій; процесний підхід - для розгляду управління як процесу; бінарний підхід - для обґрунтування складових, показників кадрового потенціалу на підприємстві та факторів впливу; ієрархій - для обґрунтування методів оцінювання рівня кадрового потенціалу підприємств; радару - для визначення рівня кадрового потенціалу підприємства та його працівників; експертний та розрахунково-аналітичний - для визначення оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві; кореляційно-регресійного аналізу - для обґрунтування сили впливу факторів на рівень зайнятості та побудови моделі.

Інформаційну базу дослідження склали публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, монографічні дослідження фахівців з питань стратегічного управління персоналом, звітність підприємства, ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в роботі методичні підходи, теоретичні висновки і практичні рекомендації можуть бути використані в процесі стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, дозволять підвищити ефективність управлінських рішень щодо ефективного формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 97 сторінок, включає 40 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ

## 1.1 Об'єктивна необхідність, суть та завдання формування кадрових стратегій підприємства

У науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття «кадрова стратегія». Зокрема, найбільш поширеними є такі трактування:

1. Це прийняття системи управлінських та організаційних рішень щодо управління людськими ресурсами, спрямованих на досягнення місії, цілей та завдань компанії [1].

2. Одна з найважливіших функціональних стратегій для досягнення місії та цілей компанії

3. Узагальнена сукупність довгострокових дій та методів реалізації щодо формування та відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації місії та корпоративної стратегії компанії шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального управління [2].

4. Визначення пріоритетних кадрових завдань, комплексу організаційних рішень і заходів, реалізація яких дозволить досягти цілей корпоративної стратегії

5. Спрямована на визначення шляхів розвитку компетентності людських ресурсів компанії, що пов'язує низку аспектів управління людськими ресурсами і покликана стимулювати та оптимізувати створення єдиної політики управління людськими ресурсами, яка відповідає впливу на працівників, зокрема якостям, кваліфікації та конкретним цільовим групам працівників

6. Конкретний набір основних принципів, правил і цілей роботи з людськими ресурсами, визначених з урахуванням типу організаційної стратегії, потенціалу організації та її людських ресурсів, а також типу кадрової політики.

Проаналізувавши наведені вище тлумачення, можна зробити висновок, що всі визначення мають певну схожість, але їхні характеристики відрізняються.

Узагальнюючи наукові підходи, можна дати наступне визначення кадрової стратегії компанії. Це сукупність принципів, методів, інструментів і заходів, спрямованих на формулювання та реалізацію найважливіших кадрових цілей компанії в довгостроковій перспективі, що враховують як інтереси працівників, так і компанії в цілому, і забезпечують реалізацію місії компанії та корпоративної стратегії [3, с. 217].

Сформуванню HR-стратегію означає визначити курс дій, необхідних для досягнення довгострокового проекту з формування високопрофесійної та відповідальної команди. Для того, щоб сформуванню ефективну HR-стратегію, необхідно дотримуватися певних принципів (таблиця 1.1) [4, с. 288].

Таблиця 1.1 - Принципи формування ефективної кадрової стратегії

Назва	Характеристика
Стратегічна орієнтованість	Розглянемо короткостроковий вплив на подальший розвиток підприємства.
Комплексність заходів	Розробка стратегій компанії, які доповнюють одна одну в процесі ведення бізнесу.
Системність підходу	Методичні та системні зміни в управлінні людськими ресурсами, виключаючи дрібні заходи.
Логічність і послідовність методів	Методи, що використовуються в HR-стратегіях, не повинні суперечити один одному.
Економічна ефективність	Ефективні процеси неможливі без балансу між якістю праці та її вартістю. Для вирішення завдання слід використовувати людські ресурси оптимальної якості, що відповідають рівню поставленого завдання.

Формування кадрових стратегій та їх реалізація дозволяють підприємствам підвищити ефективність використання трудового потенціалу та повніше реалізувати свої конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі є факторами прискорення економічного розвитку та стабілізації. Ефективне формування кадрової стратегії можливе за умови якісної формалізації методичного інструментарію її основних етапів, що можливо за допомогою процесного підходу [5, с. 373].

Формування кадрової стратегії, включаючи найважливіші шляхи досягнення стратегічних цілей, має починатися з детального аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх резервів і недоліків в управлінні персоналом. Результати

аналізу можливостей і загроз як на підприємстві, так і в його оточенні дають можливість сформулювати стратегічні альтернативи.

Стратегічні елементи стосуються формулювання бачення розвитку компанії, постановки цілей та їх збалансованості, організації та планування роботи. Персональний - управлінська компетентність конкретного менеджера. Інструментальний елемент - набір методів для ефективної реалізації стратегії (рисунок 1.1) [6, с. 217].



Рисунок 1.1 – Складові процесу формування стратегії

Підприємства можуть обирати стратегію, характеристики якої наведено в таблиці 1.2 [7, с. 49].

Стратегія підприємства включає, по-перше, бачення розвитку; по-друге, опис системи цілей та їх збалансованість у таких сферах, як фінанси, клієнти та ринки, внутрішні бізнес-процеси, людські ресурси та розвиток; по-третє, вибір показників ефективності для перевірки результативності досягнення стратегічних цілей.

У ринковому середовищі однією з найважливіших функціональних

стратегій компанії є стратегія управління персоналом. Кадрова стратегія - це певний набір основних принципів, правил і цілей роботи з людськими ресурсами, визначених з урахуванням типу організаційної стратегії, потенціалу організації та її людських ресурсів, а також типу кадрової політики.

Таблиця 1.2 - Види стратегій управління персоналом

Назва	Характерні риси
Стратегія підприємництва	Обирається, коли компанії хочуть відкрити нові сфери бізнесу. Існуючі працівники інтенсивно замінюються, як правило, молодими, інноваційними новобранцями. Система мотивації праці швидко індивідуалізується і спрямована на розвиток індивідуальних якостей.
Стратегія динамічного зростання	Система базується на модифікації бізнес-цілей компанії, які варіюються між змінами та стабільністю, і поєднує відбір найкращих працівників з підтримкою та розвитком існуючого кадрового потенціалу, виходячи з основоположного принципу забезпечення модернізації компанії. Система оплати праці базується на поєднанні індивідуальних та колективних стимулів.
Стратегія прибутку	Цей метод використовується на підприємствах, які працюють стабільно, з використанням функціонально налагоджених механізмів, де кваліфікованому персоналу надаються можливості для розвитку. На таких підприємствах не відбувається значних кадрових змін, а залучаються лише фахівці з нагальною потребою в компетенціях. Стимулювання працівників є стабільним і збалансованим у межах професійно-кваліфікаційних груп.
Стратегія ліквідації	Використовується компаніями на межі банкрутства. Характеризується інтенсивним скороченням чисельності працівників, різними способами мінімізації витрат на оплату праці (неповний робочий день, неповний робочий тиждень, оголошення простою, надання відпусток за власний рахунок, внутрішні переміщення працівників тощо). Нових працівників не наймають, а стимулюють Нових працівників не наймають, а заохочувальні виплати здійснюють у межах посадового окладу.
Стратегія зміни курсу	Він ефективний, коли стабільна компанія починає боротися за підвищення прибутковості, освоєння нових ринків або розширення існуючих. Це може передбачати створення нових робочих місць, інтенсивний внутрішній перерозподіл співробітників і залучення кваліфікованих фахівців ззовні, схеми мотивації співробітників і суттєві зміни в політиці компанії. Їх використання виправдане, якщо компанії необхідно вийти з кризи, змінивши курс. У таких ситуаціях стратегія управління персоналом полягає в інтеграції працівників та обмеженні системи мотивації до досягнення компанією стабільних показників.

Використовуючи таблицю 1.3 [8, с. 440], розглянемо більш детально типи кадрових стратегій компаній у складі їх функціональних стратегій та стратегій розвитку.

Таблиця 1.3 - Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, що складається в результаті максимізації обсягів продажів повсякденного попиту і завоювання нових ринків шляхом зниження цін	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації й максимально високої кваліфікації	Лідерські якості й Підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегмента ринку й реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок упровадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створенні належної системи мотивації, формування сприятливого мораль-но-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації	Творчі і підприємницькі здібності
	Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку й функціонують у традиційних сферах	Залучення й закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його «санацію», позбутися від усього застарілого	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулюванні дотермінового виходу на пенсію, збереженні персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікація	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні здібності
	Комбінована стратегія	Включає поєднання стратегій росту, помірному росту, скорочення	Включає залежне від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Це система цілей, яка висуває певні вимоги до компетентності менеджера

(особистісний аспект) і є основою для розробки та оптимізації організаційної структури, розподілу сфер відповідальності та повноважень, побудови системи матеріального стимулювання працівників та розробки планів роботи працівників (інструментальний аспект) [9, с. 177].

Усі управлінські навички, якими може володіти менеджер, можна класифікувати за п'ятьма рівнями або стилями управління (таблиця 1.4) [10, с. 67].

Таблиця 1.4 – Характеристика та порівняння шаблів управління при формуванні кадрової стратегії

Рівень шаблю	Стиль управління	Необхідні навички	Об'єкт управління (кількість підлеглих)	Позитивні боки	Негативні боки
1	2	3	4	5	6
перший	вплив	комунікації, переконання, планування, організація часу, визначення пріоритетів, управління конфліктами	відносини між керівником і підлеглим (невелика структура)	Індивідуальний щоденний контроль і вплив на мотивацію співробітників.	сильний вплив особистості керівника на процес і результат управління
другий	оперативне управління	аналіз, планування, організація, адміністрування, контроль й моніторинг, оцінювання й забезпечення зворотного зв'язку	оптимальний процес досягнення результату (великі структури з вибудованими бізнеспроцесами)	використання кожної навички відповідно до певних правил і алгоритмів й послідовне збалансоване їх використання	відсутність індивідуального підходу до працівників і мотивації
третій	системне управління	компетенції, пов'язані з аналітичною функцією, навичками каскадування й декомпозиції цілей і бізнеспроцесуванн	система й показники її ефективності (управління на організаційному рівні, рівні бізнеспроцесів)	максимально точне формування цілей перед підрозділами, їх погодження, визначення показників ефективності системи	відсутність персональної мотивації з акцентом на матеріальному стимулюванні, логіко-прагматичний підхід до управління
четвертий	мотивуюче управління	мотиваційні фактори управління, розуміння індивідуальних особливостей мотивації працівника, приймання рішення на основі специфічної для кожного працівника карти мотиваторів	бажання співробітників виконувати поставлені завдання (функціональні підрозділи)	профілактика демотивації, залучення працівників до підприємства, підвищуючи їх лояльність; підвищення мотивації	при відсутності навичок попередніх шаблів і розумінні процесів, управління підміняється на маніпулювання

Кінець таблиці 1.4

1	2	3	4	5	6
п'ятий	емоційне лідерство	наявність високого рівня емоційного інтелекту: уміння розпізнавати емоції; саморегуляція; соціальноемоційна чуйність; уміння впливати на почуття інших	відносини (трансляція ідей, які послідовники сприймають як власні й готові до особистої ініціативи щодо їх реалізації)	передбачає крім загальної управлінської компетентності використання навичок чотирьох інших рівнів	потребує великого досвіду й спеціальних управлінських тренінгів

Особиста ефективність менеджерів визначається низкою факторів: по-перше, стадією розвитку підприємства та цілями, поставленими на стратегічний період, по-друге, положенням менеджерів в ієрархії і, по-третє, об'єктивними вимогами, що визначають управлінську компетентність.

Сукупність п'яти рівнів управління забезпечує управлінську компетентність, розвиток якої визначає ефективність людини як менеджера. Як правило, досвідчені менеджери мають власний управлінський профіль, який включає в себе як їх особистісні характеристики, так і історію управлінського розвитку.

Інструменти реалізації HR-стратегії компанії наведено на рисунку 1.2 [11].

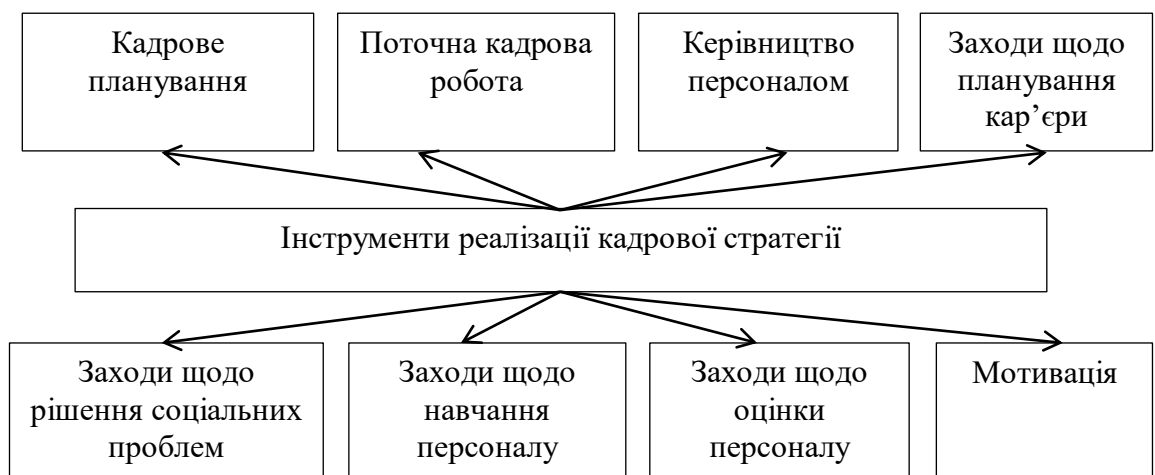


Рисунок 1.2 - Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства

Використання цих інструментів призводить до змін у поведінці працівників, підвищує ефективність та покращує структуру робочої сили.

HR-стратегія компанії є однією з найважливіших стратегій, яка інтегрована та взаємопов'язана із загальною корпоративною стратегією і відіграє певну роль у

досягненні загальних стратегічних цілей компанії. Формування ефективної HR-стратегії в компанії має бути основним напрямком, в якому компанія досягає своїх цілей. Крім того, стратегія повинна мати не тільки теоретичну цінність, але перш за все вона повинна активно впроваджуватися на практиці [12, с. 6].

Формування своєчасної та науково обґрунтованої кадрової стратегії дозволить компаніям в умовах фінансово-економічної кризи зберегти наявний кадровий потенціал та підвищити ефективність і мотивацію його використання.

## 1.2 Сучасні моделі управління бізнес-структурою

У сучасному бізнес-середовищі будь-який бізнес повинен бути гнучким до зовнішніх змін, постійно впроваджувати новітні технології та адаптуватися до зростаючих потреб і запитів споживачів. Це пов'язано з тим, що без постійного прогресу управління бізнесом незабаром може перетворитися на управління «деградуєчим» бізнесом [13, с. 103].

Управління розвитком бізнесу - це діяльність, що здійснюється суб'єктом управління (власником або керівником бізнесу/підприємства) через відповідну структуру управління (систему принципів, методів, функцій, інструментів тощо) з метою збільшення споживчої вигоди та цінності і вдосконалення самого бізнесу та його процесів, по відношенню до об'єкта управління та його можна визначити так. Управління розвитком бізнесу передбачає вибір існуючих бізнес-структур або створення нових.

Модель (від лат. *modulus* - міра, аналог, зразок) - це відображення, копія, матеріальний або уявний об'єкт [14], умовний образ чогось досліджуваного, побудований для відображення його властивостей, характеристик і особливостей. Структура бізнесу по суті описує його механізми, структуру, дизайн та параметри [15]. На сьогодні не існує єдиного визначення категорії «бізнес-структура». За останнім визначенням, бізнес-структура - це план, який компанія реалізує для

отримання прибутку через свою діяльність, і є набором відносин для створення цінності [16]. Остервальдер стверджує, що бізнес-структура - це логічний опис того, як організація створює, надає та отримує економічну, соціальну та інші форми цінності для своїх клієнтів [17].

Таким чином, бізнес-структура є цілісною та комплексною концепцією, яка забезпечує основу для пошуку систематичних шляхів отримання довгострокової цінності від організації, надаючи цінність клієнтам та отримуючи цінність за допомогою стратегій монетизації. Бізнес-моделі забезпечують основу для розуміння, розробки та перевірки бізнес-припущень на ринку.

Для того, щоб побудувати бізнес-структуру, потрібно думати не лише про інтереси бізнесу для себе, і навіть більше - для своїх споживачів, але й про інтереси бізнесу для своїх постачальників та підрядників. Коли стійкі вигоди для конкретного бізнесу, цінність для його клієнтів і потенціал довгострокової взаємності для інших бізнесів, що працюють з ним, узгоджуються, бізнес-структура створена [18].

Бізнес-модель ілюструє наступне;

- який продукт або послугу (роботу) надає підприємство;
- як цей продукт буде продаватися на ринку;
- витрати, з якими стикається фірма;
- як фірма планує отримувати прибуток.

На жаль, не існує чітко визначеного переліку основних компонентів бізнес-структури. Для українських компаній, особливо стартапів, краще використовувати стандарт під назвою "Полотно бізнес-моделі", щоб зрозуміти, з яких частин складається ланцюжок створення вартості компанії, і побудувати конкретну модель управління розвитком бізнесу. Business Model Canvas підходить для вітчизняних компаній, оскільки він простий у використанні, а логічно структурований опитувальник дозволяє дуже легко оцінити стан бізнесу, його точки зростання та визначити вектори подальшого розвитку. Вона корисна для побудови бізнес-моделі на будь-якому етапі розвитку бізнесу і допомагає визначити слабкі та сильні сторони компанії або бізнес-ідеї та час від часу

коригувати її відповідно. Полотно бізнес-моделі, розроблене А. Остервальдером та І. Пінье, містить дев'ять елементів, з яких складається успішна бізнес-структура [19] і зображене на рисунку 1.3.

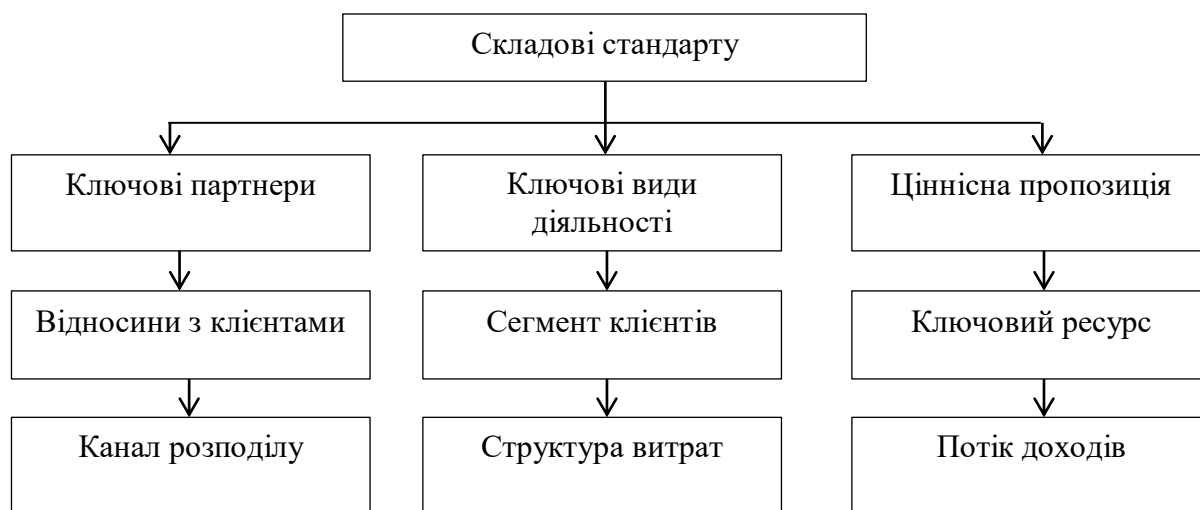


Рисунок 1.3 - Складові стандарту «полотно бізнес-структури»

Існують дещо інші визначення основних складових [4] структури бізнесу [20]:

- 1) Ціннісна пропозиція: особливості, які роблять продукт привабливим для споживачів [21];
- 2) Цільовий ринок: конкретна група споживачів, зацікавлених у продукті.
- 3) Конкурентна перевага: унікальні особливості продукту або послуги, які конкуренти не можуть легко скопіювати.
- 4) Структура витрат: перелік постійних та змінних витрат на ведення бізнесу та їх вплив на ціни.
- 5) Ключові показники: як підприємство вимірює свій успіх.
- 6) Ресурси: фізичні, фінансові та інтелектуальні активи підприємства.
- 7) Проблеми та рішення: больові точки цільових споживачів і як їх можна задовольнити.
- 8) Модель доходів: система для визначення доступних потоків доходів.
- 9) Потоки доходів: різні способи отримання доходів.
- 10) Маржа прибутку: сума, на яку доходи перевищують витрати на ведення

бізнесу.

Слід зазначити, що моделі управління розвитком бізнесу не є стратегіями чи бізнес-планами. Бізнес-моделі та бізнес-плани відіграють важливу роль як інструменти, що допомагають розробляти та вдосконалювати стратегії. Наприклад, бізнес-структура - це основа компанії та її продуктів. Вона відображає основну ідею того, як бізнес генерує дохід і змушує користувачів повертатися до його продуктів знову і знову [21, с. 372].

Бізнес-план - це документ, який детально описує, як підприємство змусить свою бізнес-модель працювати. Зазвичай він включає цілі компанії, ресурси та методи, які будуть використані для досягнення цих цілей, часові рамки та фінансові результати. Зважаючи на різноманіття бізнес-моделей, їх класифікують за різними критеріями, такими як орієнтація на розвиток бізнесу, функціональна приналежність, ступінь відкритості бізнес-структури, менталітет (країна походження), підхід до побудови бізнес-структури, фокус бізнес-структури, базова концепція бізнесу, вибір клієнтів та канали розподілу.

Основні підходи до класифікації моделей управління розвитком бізнесу узагальнено в таблиці 1.5 [22].

Однією з найвідоміших сучасних класифікацій бізнес-структур є запропонована А. Остервальдером та І. Піньє, яка цікава тим, що розрізняє бізнес-структури, створені компаніями, які виживають у конкурентній боротьбі.

Автори виділяють п'ять типів бізнесмоделей [23, с. 86] (таблиця 1.6):

Окрім описаних вище моделей корпоративного управління (бізнес-структури), слід виокремити ще одну модель. Сьогодні все частіше з'являються конкурентоспроможні інновації, які здатні радикально вплинути на ринок і знищити компанії із застарілими бізнес-структурами. Наприклад, бізнес-інновації дуже відрізняються від інноваційних продуктів і технологій, де ключ до успіху лежить не в наукових відкриттях, а в підприємницьких ідеях [24].

У своїй найпростішій формі інноваційна бізнес-структура не потребує ані нової технології, ані створення абсолютно нового ринку. Однак, оскільки вона часто передбачає зміни, які не є видимими ззовні, такий підхід може принести

переваги, які важко швидко імітувати [25, с. 274].

Таблиця 1.5 - Підходи до класифікації бізнес-структури

Класифікаційний підхід (ознака)	Типи бізнес-структури
За напрямом розвитку бізнесу	- «Від виробника» - «Від клієнта»
За функціональною приналежністю	- Модель цілепокладання - Процесна - Організаційно-функціональна - Бюджетна - Ресурсна - Інформаційна - Компетентна
За ступенем відкритості	- Недиференційована - Диференційована - Сегментована - Зовнішньоорієнтована - Інтегрована - Адаптивна
За країною походження (менталітетом)	- Японська - Американська - Європейська (британська, шведська, французька) - Арабська
За підходами до конструювання	- Модель Бостонської консультативної групи - Модель Бізнес-школи Гарвардського університету - Модель консалтингового центру ІВМ
За направленістю	- Виробнича - Ринкова - Маркетингова - Інноваційна - Компромісна - Споживацька - Фінансова - Економічна - Фінансова-економічна
За фундаментальними концепціями бізнесу	- Створення нового ринку - Створення нового сегмента - Створення нових потреб
За підбором клієнтів	- Залучення клієнтів з існуючого ринку - Формування нового ринку та створення власних клієнтів
За диференціацією стратегії	- Та ж пропозиція, що і на традиційному ринку, але інші види послуг (компанія з прокату автомобілів Zipcar) - Нова пропозиція старих видів послуг (Електроавтомобіль) - Нова пропозиція, новий сервіс (платіжна система PayPal)
За організаційною структурою	- За наявності організаційної структури підприємства - За наявності організаційної структури підприємства та фрілансерів - Запропонована компанією ІТ-платформа на базі Mesh-моделі (мережева модель) та її користувачів
За каналом розповсюдження	- Традиційний - Віртуальний - Комбінований

Таблиця 1.6 - Типи бізнес-моделей

Типи бізнес-моделей	Характерна особливість
Виокремлення бізнес-моделей	(передбачає поділ «цілої» бізнес-моделі з метою утворення дієздатних окремих підрозділів або окремих компаній)
Модель «Довгий хвіст» (long tail)	Згідно з бізнес-моделлю long-tail, компанія фокусується на залученні великої кількості покупців для нішевих товарів. Схожі бізнес-моделі використовують такі українські платформи, як Hotline.ua, Rozetka.ua та Dom.gio.com, які продають побутову електроніку, різноманітні гаджети та нерухомість, іноземний Lilu.com, вітчизняний портал видавництва, що продає книги на замовлення Yakaboo.ua та Zipcar, який надає послуги з планування подорожей та оренди автомобілів на своїй платформі.
Багатосторонні платформи	Суть моделі багатосторонньої платформи полягає в тому, що клієнти та компанії тільки виграють, якщо широке коло потенційних клієнтів цих компаній скористається цим ресурсом.
«Безкоштовно» (Free) як бізнес-модель	Така бізнес-модель дозволяє принаймні одному важливому сегменту споживачів отримати вигоду від безкоштовного доступу в довгостроковій перспективі.
Відкриті бізнес-моделі	У відкритих бізнес-моделях створення та підтримка цінності для клієнтів досягається завдяки співпраці із зовнішніми партнерами. Такі бізнес-моделі використовують лише великі компанії, щоб кардинально змінити результати власної інноваційної діяльності; на цьому рішенні базуються фріланс-платформи, такі як freelancer.com. Веб-дизайн та копірайтинг доповнюють флористи, автомеханіки, стилісти, маркетологи, швачки та перукарі. Робочі платформи Hackertон засновані на моделі відкритих інновацій. Такі платформи існують у вигляді як комерційних, так і соціальних проектів.

Виклик полягає в тому, щоб визначити, що насправді приносять такі інновації бізнес-моделі. Без бази для виявлення можливостей важко систематично вивчати процес, саме тому зазвичай це робиться на тимчасовій основі (як правило, вирішення проблем клієнтів у новий інноваційний спосіб може статися випадково, а тому потреби клієнтів знову задовольняються у звичний спосіб). (коли вони задовольняються, про новий метод з тих чи інших причин забувають). Як наслідок, багато компаній втрачають дешевші способи підвищення прибутковості та продуктивності [26, с. 490].

Враховуючи ситуацію на ринку, прагнення вітчизняних компаній до максимальної адаптивності та гнучкості в агресивному та висококонкурентному бізнес-середовищі, а також до максимізації прибутку, українським компаніям, особливо тим, які стрімко зростають завдяки діджиталізації, а також хочуть брати на себе соціальну відповідальність (наприклад, зберігати та покращувати

навколишнє середовище), на нашу думку, доцільно впроваджувати цифрові технології. Вважаємо, що їм доцільно використовувати такі сучасні інноваційні бізнес-моделі [3] (таблиця 1.7) [27, с.48]:

Таблиця 1.7 – Сучасні інноваційні бізнес-моделі в епоху діджиталізації

Інноваційні бізнес-моделі	Характерна особливість
Бізнес-модель сервітизації (перехід від продуктів до послуг)	У бізнес-моделі сервітизації клієнти не купують продукт, а платять за послугу. І все більше компаній звертають увагу на цю бізнес-модель. Один із прикладів, який наводить Хінрікс, - виробник інженерного обладнання Hilti. Компанія традиційно надавала B2B-послуги, продаючи інструменти інженерам. Однак після пандемії коронавірусу компанія вирішила обрати новий напрямок. Дивлячись на тенденції домашнього благоустрою, натхненні локдауном, Hilti помітила проблему. Працівники компанії, які займаються домашнім ремонтом, хотіли завершувати проекти без необхідності купувати повний набір інструментів.
Дематеріалізована бізнес-модель (перехід до циркулярної економіки).	Бізнес-моделі, які заохочують орендувати, а не купувати товари, також впливають на зростаючу тенденцію до дематеріалізації. У дематеріалізованих бізнес-моделях компанії пропонують ті самі продукти та послуги, що й раніше, але використовують менше фізичних ресурсів. Ця тенденція значною мірою зумовлена зростаючою соціальною та екологічною свідомістю як з боку компаній, так і з боку клієнтів. Дематеріалізація по суті означає циркулярну економіку. Компанії замислюються над тим, як вони можуть зменшити утворення відходів або чи можна використати певні відходи деінде. В інших бізнес-моделях фізичні товари можуть взагалі зникнути. Одним із прикладів є перехід від купівлі музики на компакт-дисках до оренди музики через такі платформи, як Spotify. У цьому випадку метал і пластик більше не потрібні, але контент продовжує надаватися. Споживачі можуть платити за доступ до цього контенту через модель підписки.
Віртуальна бізнес-модель (перехід від цифровізації до віртуалізації).	Ще однією інноваційною бізнес-моделлю є віртуальна бізнес-модель. З поширенням таких технологій, як віртуальна реальність, штучний інтелект і мета-всесвіт, віртуалізація також стане важливим засобом інновації бізнес-моделей. Віртуалізація передбачає створення віртуальних товарів і послуг, а не фізичних товарів і послуг. На відміну від діджиталізації, яка передбачає перенесення існуючих фізичних послуг у цифрову площину, віртуалізація має потенціал для створення абсолютно нових послуг та віртуальних "продуктів". Підхід віртуалізації передбачає створення цілих екосистем і промислових просторів у віртуальних світах.

Управління розвитком бізнесу вимагає розробки та ефективного впровадження управлінських та бізнес-моделей, які дозволяють встановити взаємовигідні відносини між трьома вершинами «трикутника» (підприємство -

споживач - постачальник). Сьогодні існує багато типів бізнес-моделей, і майже всі підприємства можуть обрати ту, яка їм найбільше підходить.

Водночас, в умовах подальшого розвитку інноваційної економіки все більшої популярності серед бізнес-структур набувають інноваційні бізнес-моделі, засновані на так званій «міграції цінності», які можна застосовувати на практиці для пошуку нових покупців, яких не обслуговують існуючі на ринку компанії через їх недостатню привабливість. Це допомагає знайти нові верстви населення та розширити коло існуючих клієнтів [28, с. 74].

Однак, якщо бізнесу вдасться запропонувати якісно новий продукт для цієї ніші, це призведе до створення нової цінності та переваг для споживачів, які згодом будуть монетизовані для компанії.

### **1.3 Формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою**

Власне формування HR-стратегії означає стратегічні орієнтири та методи реалізації, розбивку стратегії у вигляді ключових показників ефективності (KPI) та опис організаційних умов її реалізації (розмежування зон відповідальності, опис процедур, періодичність робіт, мотиваційні підходи тощо), які є стратегічними для компанії. KPI - це корпоративні (відомчі) показники ефективності, які сприяють досягненню стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності надає компаніям можливість оцінити свою поточну ситуацію та допомагає оцінити успішність обраної стратегії.

За результатами аналізу обирається найбільш прийнятний варіант HR-стратегії, який за необхідності коригується і приймається як найбільш придатний для впровадження в управління персоналом компанії в наступному періоді. Завершальним етапом розробки HR-стратегії є реалізація стратегії, досягнення

запланованих рівнів KPI та управління стратегічними цілями.

Кожен етап розробки HR-стратегії повинен бути повністю реалізований з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегія управління персоналом дає можливість сформувати конкурентну перевагу на основі ефективного управління персоналом [27, с. 48].

Процес формування та реалізації кадрової стратегії є безперервним і взаємопов'язаним з вирішенням довгострокових, середньострокових та короткострокових стратегічних завдань.

За результатами дослідження наукових поглядів на сутність кадрової стратегії, місце кадрової стратегії в стратегічному наборі компанії та необхідність узгодження кадрової стратегії з корпоративною та функціональною стратегією, враховуючи зміст гуманістичної концепції управління персоналом, було продемонстровано поняття кадрової стратегії. Запропоновано узагальнений комплекс довгострокових дій з формування та відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації місії та корпоративної стратегії компанії шляхом створення конкурентних переваг та соціально відповідального управління та інтерпретовано як метод реалізації.

Формування кадрової стратегії підприємства з урахуванням сучасного змісту та переходу до концепції управління людським капіталом вимагає розширення ознак класифікації кадрових стратегій, включаючи вимоги до рівня витрат на робочу силу та її якості, спрямованість системи управління знаннями підприємства, методи створення та формалізації організаційних знань, методи сприяння професійному розвитку персоналу (таблиця 1. 8).

Виділення додаткових ознак у класифікації кадрових стратегій має на меті включення до стратегічних кадрових варіантів тих, що забезпечують умови та методи розвитку людських ресурсів, а також створення та поширення знань всередині компанії. З урахуванням зазначених особливостей управління персоналом у сучасних умовах і розширеного змісту кадрових стратегій, а також виходячи зі специфіки персоналу як об'єкта управління, визначено основні етапи процесу стратегічного управління персоналом та їх характеристики.

Таблиця 1.8 - Класифікація кадрових стратегій

Класифікаційна ознака	Вид стратегії управління персоналом
1. Рівень витрат на персонал та вимог до його якості	Розвиток кадрового потенціалу Оптимізація кадрового потенціалу Скорочення витрат на управління персоналом
2. Орієнтація системи управління знаннями	Стратегія, орієнтована на особисті знання Стратегія, орієнтована на колективне знання
3. Спосіб створення та формалізації організаційних знань	Стратегія, орієнтована на соціалізацію Стратегія, орієнтована на формалізацію
4. Спосіб стимулювання професійного розвитку персоналу	Соціально-орієнтована стратегія Індивідуально-орієнтована стратегія

До таких етапів віднесено розробку стратегічних цілей управління персоналом шляхом декомпозиції загальних стратегічних цілей підприємства, аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу, стратегічний вибір шляхом розробки стратегічних варіантів управління персоналом та обов'язкового включення елементів розвитку персоналу в стратегію, організацію процесу реалізації стратегії та її постійний моніторинг.

Стратегія управління персоналом та бізнес-стратегія компанії пов'язані між собою різними способами (таблиця 1.9).

Класифікація кадрових стратегій Розрізняють такі типи стратегій за відносинами між працівниками та організацією, що проявляються в таких особливостях, як специфіка бізнес-діяльності та організаційної поведінки, а також за ставленням керівників усіх рівнів до персоналу, що відображається в принципах кадрової політики.

- Споживачі. Працівники та організації не мають спільних цілей чи цінностей, але вони мають інтереси. Організація ставиться до працівників як до «робочої сили», а працівники використовують можливості організації для задоволення своїх потреб (робоче місце, заробітна плата тощо).

- Партнерство. Цілі та цінності працівника та організації збігаються, встановлюється взаємовигідне партнерство, розвиток працівника гарантується організацією і, як наслідок, збільшується внесок працівника в діяльність організації.

- Стратегія ідентифікації. В рамках цієї стратегії відносини будуються на

основі узгодження цілей і цінностей. Рушійною силою реалізації потенціалу працівника є розвиток організації; і навпаки, якщо зростає кожен працівник, то зростає і організація.

- Підривна (негативна версія стратегії). Працівники та організація не знають про цілі та цінності один одного; існують ситуативні інтереси; розвиток відбувається незалежно; деструктивна, коли працівники та організація завдають шкоди репутації один одного.

Таблиця 1.9 – Взаємозв'язок кадрової та бізнес-стратегія компанії

Варіант взаємозв'язку	Характеристика
Кадрова стратегія залежить від бізнес-стратегії	Ефективна форма управління людськими ресурсами, засіб досягнення бізнес-цілей з урахуванням потреб окремих працівників та компанії в цілому. Дозволяє швидко адаптувати HR-практики до змін у бізнесі. Забезпечує доступ до нових можливостей, а також управління наявними ресурсами.
Бізнес-стратегія залежить від кадрової стратегії	Нові сфери бізнесу обмежені потенціалом нинішніх працівників, оскільки роботодавці не можуть знайти достатньо кваліфікованих і мотивованих працівників, а їхній розвиток всередині організації потребує часу. Основним ресурсом є компетентність існуючих працівників.
Кадрова стратегія і бізнес-стратегія не залежні один від одного	Люди розглядаються як інструменти, а їхня робота потребує оптимізації. Стиль управління персоналом - "найняти і звільнити". Вимоги до персоналу низькі, а підхід до відбору персоналу поверхневий. Недостатня кваліфікація компенсується суворою дисциплінарною системою та наглядом. Низький рівень вимог до працівників не дозволяє їм підвищувати свій професійний рівень. Найважливішим засобом мотивації є оплата праці.
Кадрова стратегія і бізнес-стратегія взаємозалежні	Управління людськими ресурсами впливає на бізнес-операції. Плани компанії своєчасно пов'язуються із заходами кадрової політики (навчання, підбір персоналу тощо), а працівники та їхні якості розглядаються як потенціал компанії. Він розглядає людські ресурси як ресурси, які потрібно розвивати, і передбачає суворий відбір працівників, заохочення ініціативи, нематеріальну мотивацію, командну роботу, налагоджену систему навчання та ідентифікацію працівників з компанією.

Кожна з цих стратегій знаходить своє відображення в індикаторах управління персоналом (таблиця 1.10) [27, с. 48].

Розробку кадрової стратегії слід починати з дослідження тенденцій у зовнішньому середовищі (демографічні зміни, зайнятість, доходи, ринок праці, міграційні процеси, рівень освіти тощо) та аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу компанії.

Таблиця 1.10 – Стратегічні кадрові технології

Стратегія	Характеристики кадрової ситуації і організаційного поведінці персоналу	Принципи кадрової політики	Специфіка кадрових технологій
1	2	3	4
Споживча	Кризова: висока плинність персоналу через незадоволеність працею при збереженні кадрів пенсійного віку.	«Люди різні потрібні» «Незамінних немає»	Основною функцією є облік кадрів і контроль за виконанням посадових інструкцій
Приплив кваліфікованих кадрів знижений, має місце прихований відтік, неповна зайнятість і низькі результати праці	Максимальне використання працівників на видах робіт, які не вимагають впровадження інновацій	Планування персоналу носить стихійний характер Набір співробітників проводиться за формальними критеріями	Імітація прихильності і спрямованість на зовнішні атрибути
Старанність, мінімальна ініціативність, імітаційна (демонстрована) лояльність	Основою для мотивації є надання пільг. Винагорода пов'язана з займаною посадою та іншими формальними критеріями	Атестація робочих місць співробітників і їх оцінка на відповідність займаній посаді за формальним вимогам	Штучне формування іміджу, маніпулювання етичними нормами.
Підприємливість поведінки і активність, обумовлені прагненням до досягнення власних цілей	Кадрова робота забезпечується мінімально необхідними ресурсами і спрямована на підтримку функціонування організації.	Планування кар'єри не здійснюється, кадровий резерв не готується, ставка робиться на залучення керівників з боку.	Втрата конкурентних переваг
Партнерська	Відносна нестабільність: плинність кадрів пов'язана з різкими змінами в стратегії розвитку та кадрової політики	Вибірчий і раціональний підхід: підтримка зусиль прихильних і творчих співробітників	Моніторинг мотиваційного і соціально-психологічного клімату
Приплив кадрів носить стихійний характер, прихований відтік мінімізований. Присутні елементи системи відтворення кадрів.	Розвиток потенціалу співробітників, що забезпечують реалізацію інновацій. Винагорода адекватно внеску в досягнення результатів діяльності.	Відбір персоналу на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності	Цінність впровадження інновацій та інтенсивний розвиток.
Кадровий склад незбалансований за окремими показниками (вік, кваліфікація)	Мотивація спрямована на змістовні аспекти професійної діяльності, заохочується саморозвиток.	Оцінка і просування персоналу на основі прагнення до саморозвитку	Етичність ділової взаємодії. Імідж залежить від розвитку ситуації.
Активну участь у професійній діяльності Нормативна і мотивована лояльність, відповідальність і організованість. Спрямованість ділової активності на досягнення цілей саморозвитку.	Інвестиції здійснюються в програми розвитку перспективних співробітників. Фінансуються основні кадрові програми (мотиваційні, соціальні та ін.)	Формування кадрового резерву по відношенню до окремих посадах і співробітникам.	Конкурентні переваги пов'язані з підвищенням керованості, реалізацією бізнес-проектів, збільшенням числа кваліфікованого персоналу, впевненості співробітників в майбутньому, освоєння нових послуг і технологій.
Ідентифікаційна	Стабільність, плинність персоналу мінімальна і пов'язана з об'єктивними факторами.	Повага і довіра, самомотивація співробітників на досягнення високих результатів і успіху,	Делегування повноважень і відповідальності, довгострокове планування персоналу,

Кінець таблиці 1.10

1	2	3	4
Приплив кадрів впорядкований, здійснюється планомірне відтворення кадрового потенціалу	Винагорода індивідуально і адекватно наднормативної активності співробітників.	Відбір на основі ціннісних орієнтацій і особистісного потенціалу	Виражена взаємна соціальна відповідальність, клієнт-центрована позиція Високі етичні стандарти.
Кадровий склад збалансований за всіма показниками. Активна життєва позиція, ініціативність в реалізації нових послуг і технологій, лояльність на рівні переконань	Заохочуються співробітники, що проявляють високий рівень прихильності.	Оцінка з метою розвитку професійно-важливих якостей і на основі самооцінки досягнень.	Імідж організації і кожного співробітника збігається з репутацією.
Спрямованість на досягнення цілей організації, ефективний самоконтроль у професійній діяльності.	Інвестиції в розвиток особистісного та професійного потенціалу співробітників є пріоритетом	Посадове просування на основі індивідуальних траєкторій професійного розвитку Практика заміщення посад зі складу кадрового резерву.	Конкурентні переваги складаються в максимальній гнучкості в реагуванні на умови навколишнього середовища, зростанні привабливості організації за рахунок забезпечення високої якості діяльності.

Що стосується зовнішнього середовища, то компанії можуть розробляти та впроваджувати різні HR-стратегії залежно від рівня своєї стійкості та темпів зростання чисельності працівників. Виявлення сильних і слабких сторін здійснюється шляхом порівняння позиції компанії з її конкурентами та з оптимальними (бажаними) значеннями.

Функціонування та розвиток підприємства в сучасних умовах вимагає формування низки взаємопов'язаних стратегій.

Залежно від ступеня стабільності свого становища підприємства можуть реалізовувати такі кадрові стратегії: відкриті кадрові стратегії, коли персонал набирається ззовні, та закриті кадрові стратегії, коли персонал набирається зсередини.

Відкриті кадрові стратегії використовуються керівництвом, коли становище компанії нестабільне, талановиті кадри втрачаються, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам. Закриті кадрові стратегії реалізуються тоді, коли є ядро талановитих працівників, здатних підвищувати свій професійний рівень та адаптуватися до нових ситуацій організаційної діяльності [28, с. 74].

При розробці HR-стратегії слід враховувати всі напрямки роботи з персоналом, включаючи відбір, оцінку, розвиток компетенцій та мотивацію. Наразі компанії часто скорочують кількість працівників, керуючись наявними витратами, які необхідно зменшити, не враховуючи важливість конкретного працівника в бізнес-процесі та не проводячи аналітичних досліджень. Однак при розробці HR-стратегій необхідно визначити основні дії, пов'язані з оптимізацією чисельності працівників (тобто зменшенням негативних соціальних наслідків скорочення чисельності працівників).

Це має здійснюватися поступово на основі розробленого стратегічного плану. На сьогодні основними сферами відносин між працівниками та роботодавцями є питання зайнятості, умови праці, оплата праці, професійне зростання та соціальні гарантії.

## **Висновки до розділу 1**

На основі наукових досліджень уточнено поняття кадрової стратегії. Стратегія управління персоналом є однією з найважливіших складових загальної стратегії компанії та пов'язана з ключовою роллю персоналу в реалізації стратегічних цілей. Власне формування кадрової стратегії розглядається як декомпозиція стратегії у вигляді ключових показників ефективності, стратегічних орієнтирів та методів їх реалізації, які є стратегічними орієнтирами для працівників компанії.

Підприємство може формулювати та реалізовувати різні HR-стратегії залежно від ступеня його стабільності та зростання чисельності працівників. Виділено етапи формування кадрової стратегії підприємства в нестабільному середовищі: аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх резервів і недоліків в управлінні персоналом, розробка стратегічних варіантів, затвердження стратегічного вибору і стратегії, організація процесу реалізації стратегії та

контроль за її виконанням. Показано, що функціонування та розвиток підприємств у сучасних умовах вимагає формування низки взаємопов'язаних стратегій.

Розглянуто сучасні моделі управління розвитком бізнесу (бізнес-моделі), основною частиною яких є інноваційні бізнес-моделі. Зокрема, визначено сутність та змістовні особливості дефініцій «управління розвитком бізнесу», «модель» та «модель управління розвитком бізнесу». Досліджено основні складові моделей управління розвитком бізнесу (бізнес-моделей). Виділено основні відмінності бізнес-моделей від стратегій та бізнес-планів компанії. Запропоновано узагальнений підхід до класифікації бізнес-моделей. Досліджено та обґрунтовано застосування критеріїв канви бізнес-моделі в діяльності вітчизняних підприємств.

Розкрито сутність однієї з найпоширеніших сучасних класифікацій моделей управління розвитком бізнесу на основі конкуренції: «спін-офф» бізнес-моделі, «бізнес-план» бізнес-моделі, «канва бізнес-моделі» бізнес-моделі тощо. Ці моделі управління розвитком бізнесу проаналізовано на прикладі кейсів провідних національних та міжнародних компаній.

Запропоновано та описано основні сучасні інноваційні бізнес-моделі, що відповідають сучасному стану інноваційної економіки. Підкреслено, що розвиток конкретного бізнесу вимагає розробки та ефективного впровадження дієвої моделі управління, яка дозволяє встановити взаємовигідні відносини між трьома вершинами «трикутника» (підприємство - споживач - постачальник), де всі три сторони є максимально задоволеними в довгостроковій перспективі.

## **2 АНАЛІЗ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»**

### **2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства**

ТОВ «Веселка-Л» було створено 27 грудня 2011 року. Статутний капітал на момент створення становив 1 529 тисяч гривень. Статутний капітал, після повної оплати вже випущених акцій, може бути збільшений шляхом збільшення номінальної вартості випущених акцій, шляхом випуску та продажу нових акцій у порядку, встановленому чинним законодавством, за рахунок додаткових фінансових або інших матеріальних внесків акціонерів.

ТОВ «Веселка-Л» пропонує різноманітний асортимент побутової хімії та косметики, представлений 16 торговими марками. Продукція компанії продається як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Гелеві та бальзамічні засоби для чищення та миття підтримують чистоту в оселі та мінімізують шкоду природним ресурсам завдяки використанню біологічних поверхнево-активних речовин, які не розкладаються в навколишньому середовищі ТОВ «Веселка-Л» має окремий баланс та банківський рахунок, печатку зі своїм найменуванням, квадратну печатку, фірмовий бланк, торгову марку, емблему та інші реквізити.

Метою діяльності товариства є задоволення економічних і соціальних інтересів учасників та працюючого населення шляхом отримання прибутку та задоволення поточних потреб громадян у різноманітній продукції, товарах і послугах, розширення сфери використання робочої сили на основі вільного підприємництва та маркетингу.

Предметом діяльності компанії є роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами, косметикою, парфумерією та побутовою хімією.

Вищий орган управління: рада засновників; виконавчий орган: дирекція магазину; контрольний орган: ревізійна комісія.

Структура управління компанією детально представлена на рисунку 2.1.

Діяльність ТОВ «Веселка-Л» зосереджена на торговельній діяльності:

оптова та роздрібна торгівля. Компанія підтримує тісні зв'язки з постачальниками в Україні.

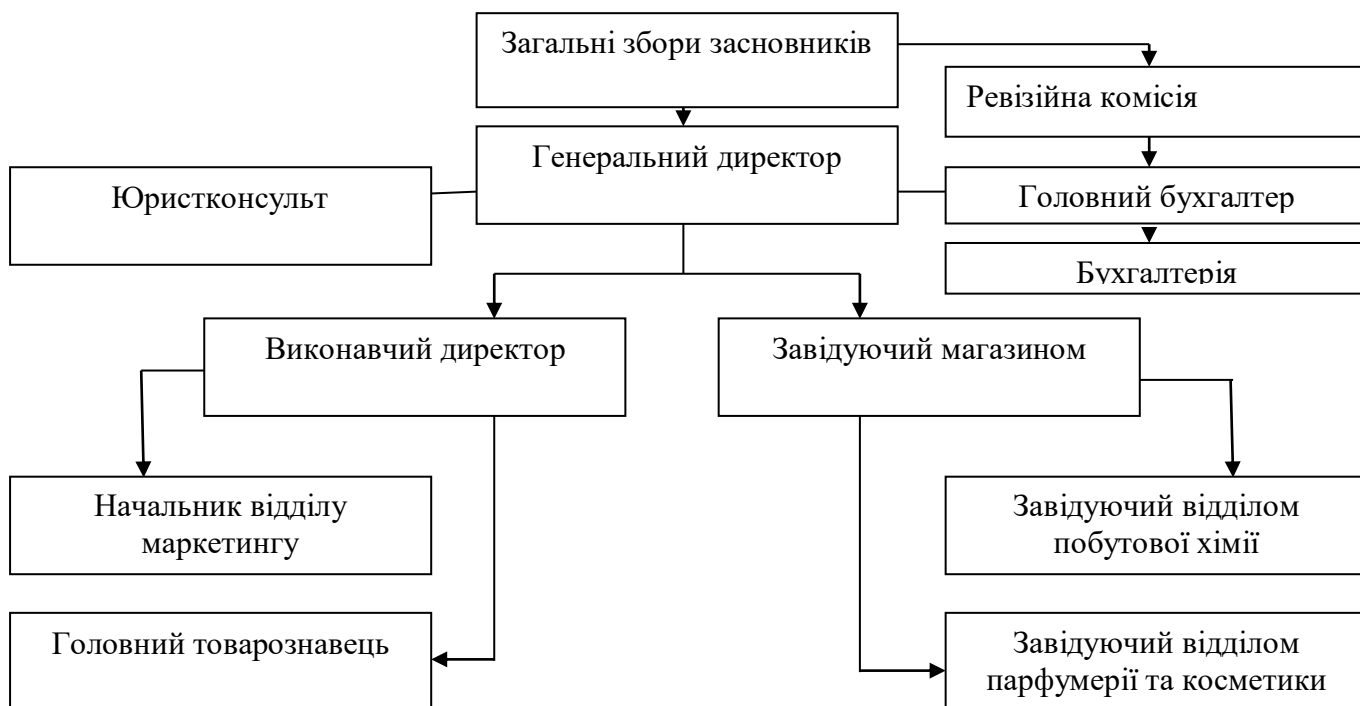


Рисунок 2.1 - Структура управління ТОВ «Веселка-Л»

Оскільки підприємство не має іноземних постачальників, не має закордонних дочірніх підприємств та не експортує товари, можна зробити висновок, що зовнішньоекономічні зв'язки відсутні ТОВ «Веселка-Л» працює та орієнтується на місцеві та регіональні ринки Хмельницького, Тернополя та Вінниці.

Сьогодні, коли вітчизняна економіка перебуває в кризовому стані, підприємства стикаються з низкою факторів, які можуть дестабілізувати їх виробничу діяльність. У цей час важливо забезпечити фінансову стійкість підприємства, визначити його конкурентні переваги, своєчасно оцінити його ресурси та знайти відповідні шляхи для збереження конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим використання SWOT-аналізу є актуальним і доцільним. У сучасній бізнес-практиці SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів якісного аналізу, оскільки досліджує як зовнішнє, так і внутрішнє середовище компанії.

SWOT-аналіз впорядковує процес вивчення всієї доступної інформації з використанням власних думок і оцінок. Метод SWOT-аналізу дозволяє сформулювати стратегію компанії, спочатку визначивши сильні і слабкі сторони, загрози і можливості, а потім встановивши їх ланцюжки і взаємозв'язки. В SWOT-аналізі підкреслюється, що стратегія повинна оптимально поєднувати внутрішні можливості компанії (сильні та слабкі сторони) та зовнішні умови (частково відображені у можливостях та загрозах). Таким чином, саме стратегічний баланс допомагає компаніям правильно оцінити можливості, з якими вони зіткнуться в майбутньому.

Для демонстрації практичного застосування SWOT-аналізу було обрано та продіагностовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT - аналіз діяльності ТОВ «Веселка-Л»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Довгий період функціонування на українському ринку	1. Немає виходу на закордонні ринки
2. Висока якість продукції	2. Велика кількість товарів замінників, погіршується конкурентна позиція
3. Високий імідж компанії	3. Один вид діяльності
4. Постійні акції, знижки, подарунки	
Можливості	Загрози
1. Збільшення купівельної спроможності населення	1. Перенасичення українського ринку продукцією зарубіжних виробників
2. Збільшення кількості реклами	2. Нестабільна економіка
3. Вихід на світовий ринок	3. Вихід на вітчизняний ринок іноземних товарів
	4. Велика кількість товарів замінників

На другому етапі будується SWOT-матриця, яка забезпечує структуроване інформаційне поле, в рамках якого менеджери можуть розробляти стратегії та приймати управлінські рішення (таблиця 2.2).

Було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Веселка-Л», який показав, що сильні сторони компанії переважають, а потенціал подальшого розвитку є високим. Компанія має власних постійних клієнтів, постачальників та посередників, міцну позицію на українському ринку та постійно нарощує обсяги виробництва. Однак

необхідно враховувати і загрози з боку зовнішнього середовища.

На основі результатів попереднього етапу підприємство визначає заходи щодо найбільш раціонального використання можливостей і сильних сторін, захисту від загроз і певного посилення слабких сторін, а власне проведення SWOT-аналізу дає можливість перетворити слабкі сторони на сильні та усунути зовнішні загрози за рахунок використання наявних можливостей.

Таблиця 2.2 - SWOT – матриця ТОВ «Веселка-Л»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закріплення зв'язків в регіонах;</li> <li>- підписання нових угод з іноземними компаніями;</li> <li>- підтримка урядом вітчизняних виробників.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення більш якісного національного продукту;</li> <li>- збільшення платоспроможності споживача;</li> <li>- залучення іноземних інвесторів.</li> </ul>
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення нової програми маркетингу;</li> <li>- вихід на зарубіжний ринок з найкращим товаром у найближчій перспективі;</li> <li>- випуск нового асортименту продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення нової маркетингової політики для виходу на Європейський ринок;</li> <li>- закріплення угод у регіонах і підписання довготермінових контрактів щодо співпраці;</li> <li>- збільшення обсягів випуску продукції.</li> </ul>

Таким чином, застосування SWOT-аналізу до ТОВ «Веселка-Л» показало як сильні, так і слабкі сторони. Цей інструмент широко використовується в рамках антикризового фінансового управління і, при правильному застосуванні, дозволяє вибрати стратегії, які дозволять уникнути існуючих проблем на підприємстві та сприятимуть подальшому підвищенню ефективності його функціонування.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Веселка-Л» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.3).

Як видно з таблиці 2.3, матеріальні витрати зменшилися на 20,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зросли на 20,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Витрати на персонал зросли з 838,9 тис. грн у 2020 році до 1 055,0 тис. грн у 2022 році. Амортизація зменшилася на 3,6% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Операційні витрати протягом року були змінними.

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	10978,1	8754,9	10556,0	-20,3	20,6
Витрати на оплату праці, тис. грн	838,9	915,0	1055,0	9,1	15,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	184,6	215,1	-	16,5	-
Амортизація, тис. грн	882,8	851,2	788,0	-3,6	-7,4
Інші операційні витрати, тис. грн	1494,8	1190,0	986,0	-20,4	12,2
Разом	14379,2	11926,2	13385,0	-17,1	12,2

Все майно, що належить компанії та відображене в її балансі, становить її активи (таблиця 2.4) (додатки А1-А3).

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Власний капітал, тис грн	27020,9	32145,5	32145,5	19,0	-
Залучений капітал, тис грн	257,4	418,0	305,4	62,4	-26,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	6586,2	5124,1	4568,4	-22,2	-10,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	26420,9	33550,5	46880,0	27,0	39,7
Фондоозброєність, тис грн./особу	26,3	24,4	24,7	-7,2	1,2
Дебіторська заборгованість, тис грн	6843,8	8112,4	10526,0	18,5	29,8
Кредиторська заборгованість, тис грн	6321,1	4985,5	3184,2	-21,1	-36,1

Як видно з таблиці 2.4, власний капітал компанії збільшився на 19,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком і залишався незмінним до 2022 року. Позиковий капітал ТОВ «Веселка-Л» збільшився на 62,4% у 2021 році та зменшився на 26,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Продуктивність праці знизилася на 7,2% у

2021 році порівняно з 2020 роком і зросла на 1,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це відбулося через те, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалася швидше, ніж кількість працівників.

Для характеристики ефективності діяльності підприємств також рекомендується використовувати аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.5).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л», слід зазначити, що зміни пов'язані зі зміною обсягів реалізації продукції. Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання собівартості реалізованої продукції. Це впливає на витрати на гривню реалізованої продукції.

У 2021 році витрати на гривню реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л» зменшилися на 8,2% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 12,8% порівняно з 2021 роком.

Підприємство було прибутковим у 2020-2022 роках: чистий прибуток у 2021 році зріс у 3,6 рази більше, ніж у 2020 році. Маржа прибутку в 2021 році була в 3,4 рази вищою, ніж у 2020 році, а в 2022 році зросла на 28,9% порівняно з 2021 роком.

Зростання фондівдачі при зниженні фондомісткості у 2020-2022 роках свідчить про ефективне використання основних засобів. Продуктивність праці найманих працівників та робітників зросла за досліджуваний період. Темпи зростання продуктивності праці були вищими за темпи зростання середньої заробітної плати.

Заробітна плата в ТОВ «Веселка-Л» є змінною, середньомісячна заробітна плата зросла з 6 730,0 грн у 2020 році до 8 970,0 грн у 2021 році та 9 450,0 грн у 2022 році.

Таблиця 2.5 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	27355,8	31440,0	39850	14,9	26,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	23175,4	24620,0	27175,2	6,2	10,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,85	0,78	0,68	-8,2	-12,8
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1742,3	6218,5	8855,0	у 3,6 рази	42,4
Рентабельність реалізованої продукції	%	7,5	25,3	32,6	у 3,4 рази	28,9
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	6586,2	5124,1	4568,4	-22,2	-10,8
Обсяг продажів на 1 м2 торгової площі	грн.	49,6	73,1	118,6	47,4	62,2
Обсяг продажів за 1 годину роботи одного продавця	грн.	955,9	1083,8	2116,4	13,4	у 2 рази
Фондовіддача	грн/грн	4,15	6,14	8,7	48,0	42,6
Фондомісткість	грн/грн	0,24	0,17	0,11	-29,2	-35,3
Виробничі запаси	тис. грн	17540,7	16850,0	18950,0	-3,9	12,5
Товари	тис. грн	13016,1	12450,0	17564,2	-4,3	41,1
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	250	210	185	-16,0	-11,9
у т.ч. торговельного персоналу	осіб	208	175	157	-15,9	-10,3
Річний ефективний фонд робочого часу	люд.-год.	489450	375375	342262	-23,3	-8,8
Продуктивність праці: - одного працівника	тис. грн/ особу	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9
- одного робітника	тис. грн/ особу	131,5	179,7	253,8	36,7	41,2
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис. грн	20190	22604,4	20979,0	12,0	-7,2
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/ особу	6730,0	8970,0	9450,0	33,3	5,4

Продажі на м2 торгової площі зросли на 47,4% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 62,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Продажі за годину роботи одного продавця зросли на 13,4% у 2021 році та подвоїлися у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що найбільшу частку в оборотних активах ТОВ «Веселка-Л» займають запаси, причому ця частка зменшувалася протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.6 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Оборотні активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Запаси	17540,7	66,4	16850,0	58,7	18950	57,9
Дебіторська заборгованість	6843,8	25,9	9032,4	31,5	10526,0	32,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	2026,8	7,7	2804,0	9,8	3256,1	9,9
Інші оборотні активи	1,0	0,0	1,5	0,0	1,7	0,0
Усього	26412,3	100,0	28687,9	100,0	32733,8	100,0

Дебіторська заборгованість зросла за звітний період.

За нею йдуть грошові кошти та їх еквіваленти, частка яких зросла з 7,7% у 2020 році до 9,9% у 2022 році. Для більшої наочності відобразимо структуру оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» з 2020 по 2022 рік на графіку (рисунок 2.2).

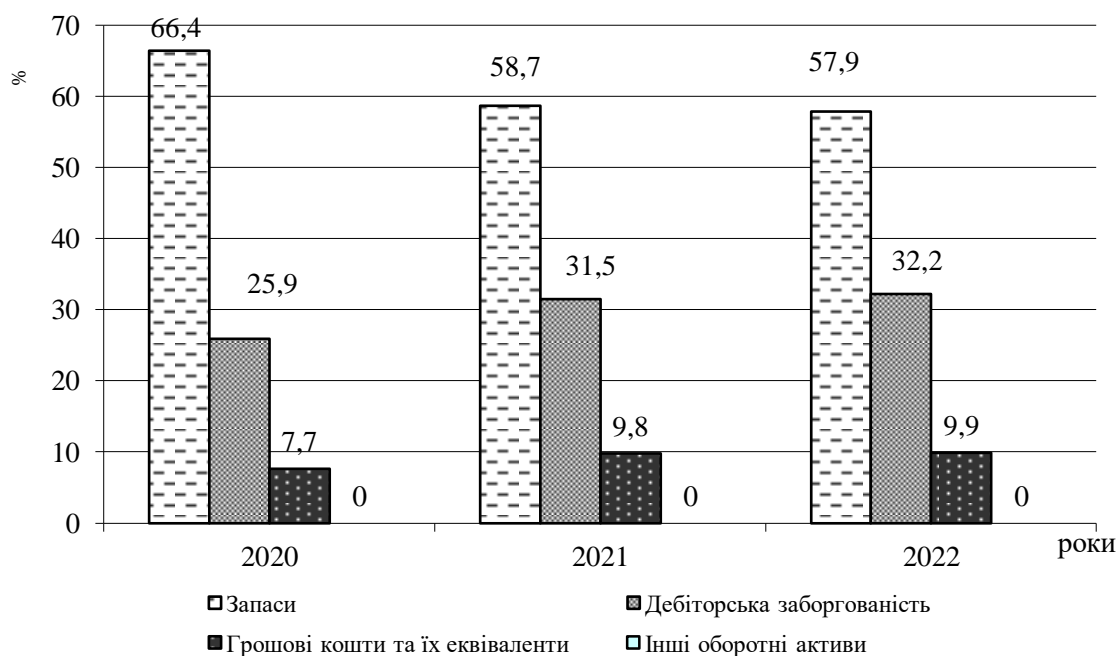


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Оскільки виробничий потенціал підприємства є складною системою, рівень ефективності його використання характеризується не одним, а низкою показників (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Фондовіддача, грн	4,15	6,14	8,7	48,0	42,6
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,24	0,17	0,11	-29,2	-35,3
Продуктивність праці, грн	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що за період з 2020 по 2022 рр. фондівіддача зростає, а капіталомісткість господарської діяльності знизилася, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Водночас продуктивність праці за досліджуваний період зростає.

Для більшої наочності використання виробничого потенціалу підприємств зображено графічно (рисунок 2.3).

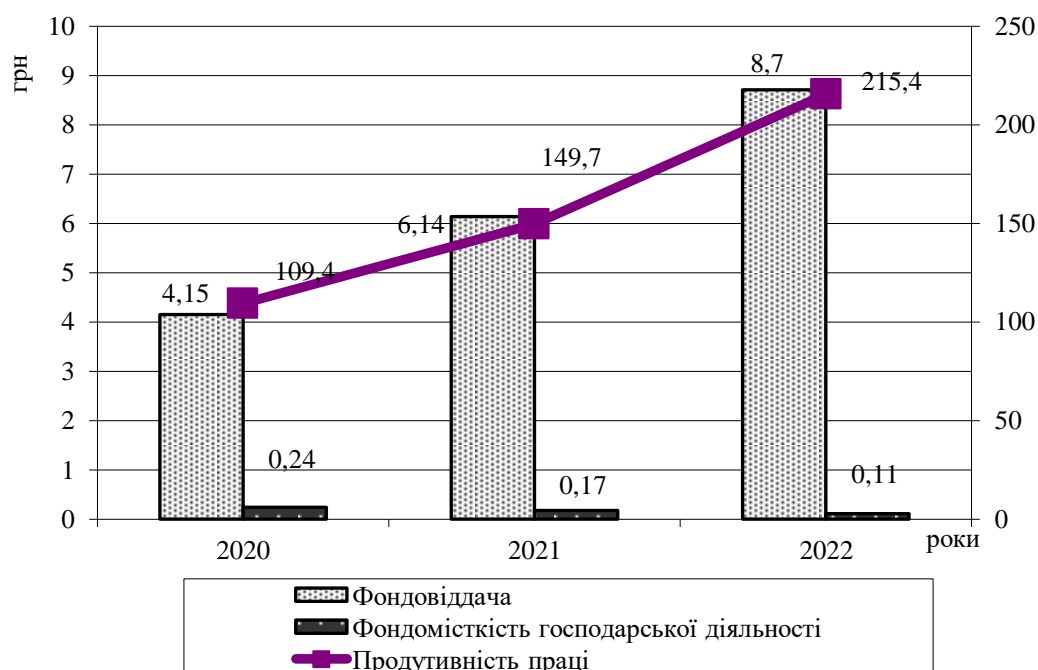


Рисунок 2.3 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Ефективність системи управління на ТОВ «Веселка-Л» можна оцінити за даними таблиці 2.8. Операційний прибуток ТОВ «Веселка-Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився у 2,4 раза, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 50,8 %.

Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зменшення як загального фонду заробітної плати, так і фонду заробітної плати управлінських працівників через скорочення працівників.

Обсяг реалізації на одного управлінського працівника ТОВ «Веселка-Л» збільшився з 651,3 тис. грн у 2020 р. до 1423,2 тис. грн у 2022 р.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	27355,8	31440,0	39850	14,9	26,7
2 Чисельність працюючих, в т.ч. - управлінських працівників	осіб	250 42	210 35	185 28	-16,0 -16,7	-11,9 -20,0
3 Операційний прибуток	тис.грн	1836,2	4424,8	6674,8	у 2,4 раза	50,8
4 Загальні операційні витрати	тис.грн	25790,6	27015,2	33175,2	4,7	22,8
5 Фонд зарплати всього, в т.ч. - управлінських працівників	тис.грн	20190 3836,1	22604,4 4407,9	20979,0 4034,4	12,0 15,0	-7,2 -8,5
6 Обсяг реалізації на 1 управлінського працівника	тис. грн	651,3	898,3	1423,2	37,9	58,4
7 Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності	%	16,8	16,7	15,1	-0,6	-9,6
8 Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	19,0	19,5	19,2	2,6	-1,5

Частка управлінських посад у загальній кількості працівників ТОВ «Веселка-Л» у 2020-2022 роках зменшилася. Частка заробітної плати керівництва в загальній заробітній платі залишилася на рівні майже 19,0%. Аналіз рівнів основних техніко-економічних показників діяльності за 2020-2022 роки свідчить про загальну тенденцію до підвищення активності та покращення результатів діяльності.

## 2.2 Аналіз забезпеченості кадрами на ТОВ «Веселка-Л»

Дослідження, оцінка та економічний аналіз людських ресурсів сьогодні є ключовим напрямком для компаній у секторі роздрібно́ї торгівлі. Організаційна структура та якість персоналу мають значний вплив на кадрове забезпечення, оскільки працівники є основним ресурсом, від якого залежить розвиток підприємства, розширення мережі та впровадження нових управлінських практик.

Основне значення роздрібних мереж полягає в ефективному переміщенні товарів від виробників до споживачів, забезпеченні якості та кількості товарів по всьому ланцюгу поставок. Успіх таких мереж на конкурентних ринках залежить від ефективного використання працівників, що сприяє збільшенню товарообігу, задоволенню попиту та комерційному успіху.

З одного боку, компаніям необхідно забезпечити наявність достатньої кількості кваліфікованого персоналу в потрібний час і в потрібному місці. З іншого боку, працівники зацікавлені у сприятливих умовах праці та адекватній винагороді. Управління цими інтересами здійснюється через діяльність відділу управління персоналом.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників у ТОВ «Веселка-Л» за період 2020-2022 рр. за даними таблиці 2.9.

Як видно з таблиці 2.9, середньооблікова кількість працівників у ТОВ «Веселка-Л» у 2021 році була на 40 осіб меншою, ніж у 2020 році, а у 2022 році - на 25 осіб меншою, ніж у 2021 році. Середньорічний темп приросту середньооблікової кількості працівників становить - 37,9%, при цьому спостерігається зменшення кількості працівників у 2020-2022 роках.

Покажемо динаміку середньооблікової чисельності працівників у ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.4).

Формування кадрового потенціалу торговельного підприємства має здійснюватися безперервно, а його вдосконалення може бути досягнуто за рахунок якісних поліпшень, таких як підвищення кваліфікації працівників,

проведення тренінгів та психологічних сесій для розуміння інтересів та настроїв працівників, розробка ефективної системи преміювання та стимулювання. Проаналізуємо склад та структуру робочої сили на ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.9 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	250	210	185
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		-40	-65
ланцюгове		-40	-25
3. Темп зростання, %:			
базовий		84,0	74,0
ланцюговий		84,0	88,1
4. Темп приросту, %:			
базовий		-16,0	-26,0
ланцюговий		-16,0	-11,9
5. Середньорічний темп приросту, %			-37,9

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників за окремими категоріями ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.10), можна зробити висновок, що більшість працівників ТОВ «Веселка-Л» - це торговий персонал.

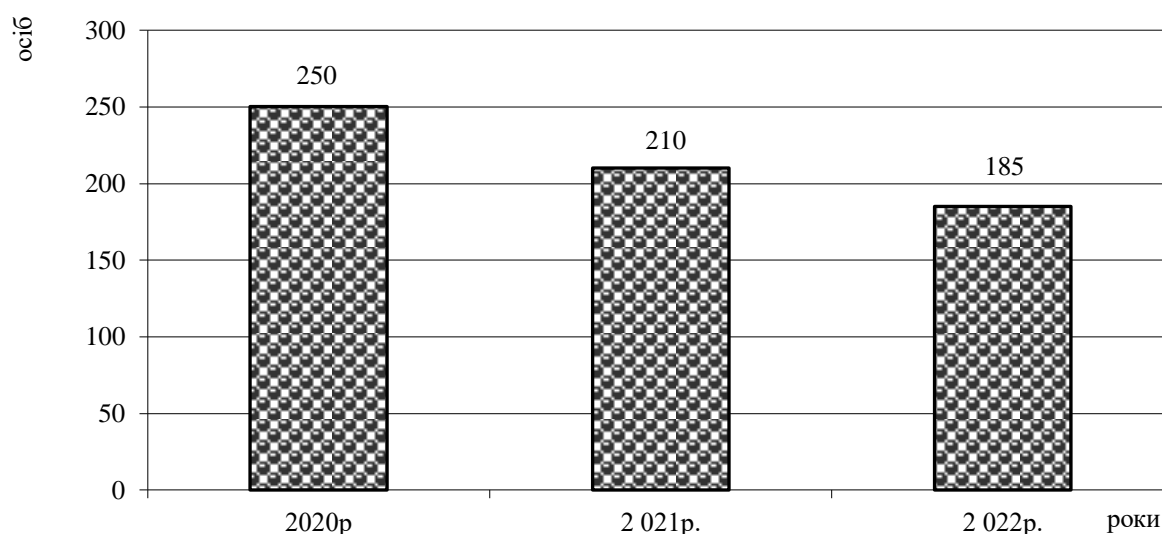


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Частка робітників у загальній кількості працівників у 2020-2022 рр. змінювалася незначно і становила понад 82,0%, тоді як частка керівників у 2020-2022 рр. становила понад 3%. Кількість спеціалістів протягом досліджуваного періоду зменшилася з 22 у 2020 році до 15 у 2022 році.

Таблиця 2.10 – Склад і структура працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	250	210	185	100,0	100,0	100,0
Керівники	9	7	7	3,6	3,3	3,8
Фахівці	22	20	15	8,8	9,5	8,1
Технічні службовці	11	8	6	4,4	3,9	3,2
Торговий персонал	208	175	157	83,2	83,3	84,9

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Веселка-Л» відобразимо графічно (рисунок 2.5).

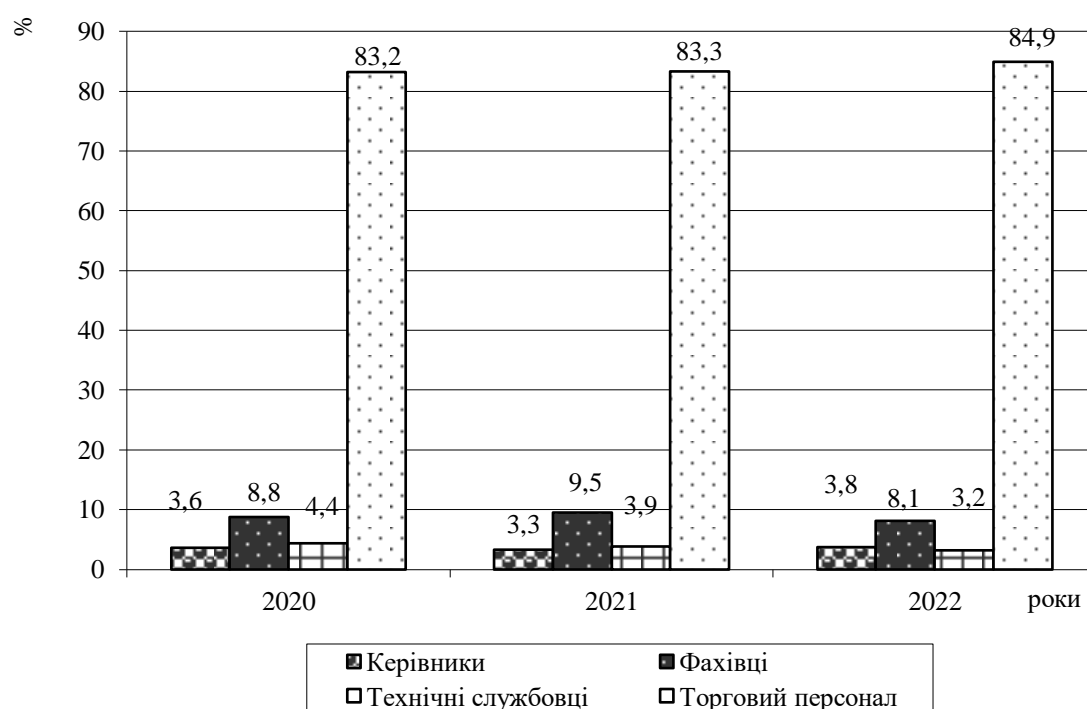


Рисунок 2.5 – Структура чисельності ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ТОВ «Веселка - Л» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2020-2022 рр. збереглися, це свідчить про особливості діяльності ТОВ «Веселка-Л».

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Структура персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком за 2020 – 2022 рр.

Категорії персоналу за віком	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	250	100,0	210	100,0	185	100,0
- до 30 років	60	24,0	69	32,9	54	29,2
- 31-45 років	157	62,8	122	58,1	103	55,7
- 46-55 років	21	8,4	12	5,7	17	9,2
- старші 56 років	12	4,8	7	3,3	11	5,9

Як бачимо, найбільшою є група від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 62,8 % у 2020 р. 58,1 % у 2021, а у 2022 р. 55,7 %. Наступною є група віком до 30 років.

Серед працівників такого віку спостерігається змінний характер протягом досліджуваного періоду. Чисельність старших за 56 років у 2022 р. дещо збільшилась. Спостерігається змінний характер чисельності працівників віком від 46 до 55 років. Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком графічно (рисунок 2.6).

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Веселка-Л» за стажем роботи (таблиця 2.12).

У перші місяці після війни працівники втратили майже третину робочих місць. Однак до кінця 2022 року ситуація значно покращилася. Окрім вимушених звільнень, мобілізація також мала значний вплив на діяльність компаній. За статистикою, мобілізація торкнулася 83% українських підприємств. На половині

підприємств було мобілізовано десяту частину робочої сили, і майже 40% мобілізованих працівників - це висококваліфіковані працівники, такі як інженери, IT-спеціалісти, електрики, механіки та водії.

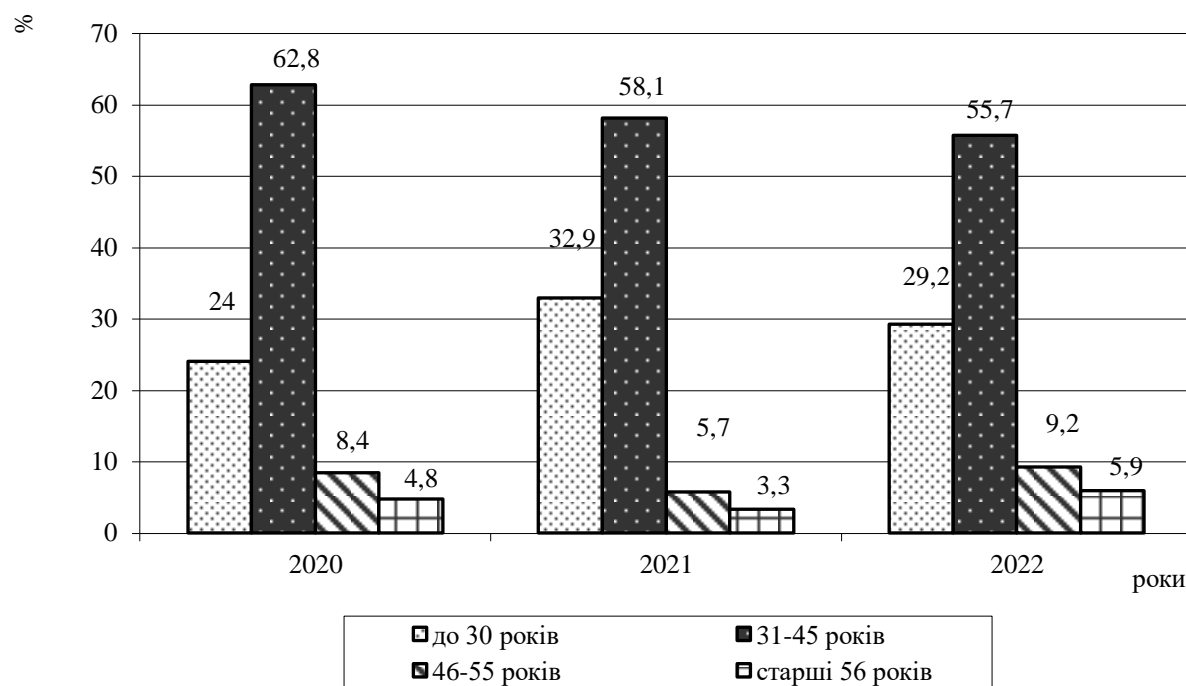


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за віком  
ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

У 2020 році найбільша кількість працівників (38,8%) матиме досвід роботи від чотирьох до шести років. Причому в період між 2020 і 2021 роками їхня частка зменшилася до 25,7%.

Таблиця 2.12 – Структура персоналу ТОВ «Веселка-Л» за стажем роботи за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2021-2020рр	2022-2021рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	250	100,0	210	100,0	185	100,0	-40	-25
- 1-3 років	70	28,0	105	50,0	79	42,7	35	-26
- 4-6 років	97	38,8	54	25,7	68	36,8	-43	14
- 7-9 років	62	24,8	36	17,1	27	14,6	-26	-9
- більше 10 років	21	8,4	15	7,2	11	5,9	-6	-4

Наступну групу складають працівники з досвідом роботи 1-3 роки, частка яких зростає. Натомість частка працівників зі стажем роботи від 7 до 9 років зросла у 2020 році, але зменшилася до 14,6% у 2022 році. Частка працівників зі стажем роботи понад 10 років за досліджуваний період дещо зменшилася.

Для більшої наочності розглянемо вікову структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» у графічному вигляді (рисунок 2.7).

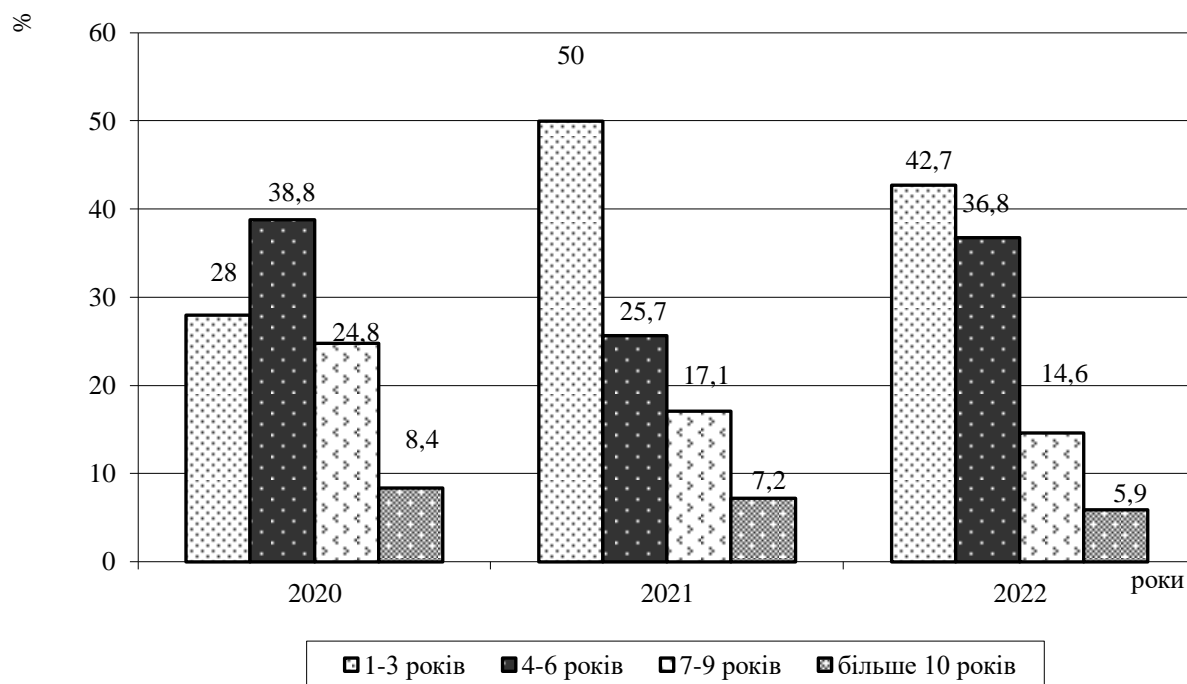


Рисунок 2.7 – Структура чисельності за стажем роботи ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Можна зробити висновок, що колектив складається з молодих, креативних працівників з достатнім досвідом роботи. Крім того, при оцінці кадрового забезпечення ТОВ «Веселка-Л» важливо визначити показники плинності кадрів та її причини.

Підсумовуючи висновки у сфері управління персоналом підприємства, необхідно вказати показники, які характеризують ефективність використання людських ресурсів (таблиця 2.13).

Як видно з таблиці 2.13, виробіток на одного працівника збільшився на 36,8% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 43,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Виробіток продукції на одного працівника, грн	109,4	149,7	215,4	36,8	43,9
Виробіток продукції на одного робітника, грн	131,5	179,7	253,8	36,7	41,2
Виробіток продукції на одного управлінського працівника, грн	651,3	898,3	1423,2	37,9	58,4
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	0,89	0,93	0,95	4,5	2,2
Трудомісткість одиниці продукції, год	17,9	11,9	8,6	-33,5	-27,7
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн	0,74	0,72	0,53	-2,7	-26,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,108	0,295	0,449	у 2,7 рази	52,2

Виробіток на одного працівника та виробіток на одного керівника демонструють схожі зміни.

Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився за досліджуваний період. Оптимальне значення цього показника спостерігалось у 2022 році зі значенням 95,0%; незважаючи на зменшення кількості працівників та робочих днів у ТОВ «Веселка-Л» у 2021 році, коефіцієнт використання робочого часу збільшився на 4,5%.

Трудомісткість послуги у 2021 році була нижчою, ніж у 2020 році; коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році був у 2,7 рази вищим, ніж у 2020 році, що свідчить про збільшення кількості звільнень за власним бажанням у ТОВ «Веселка-Л».

Однією з передумов ефективної роботи персоналу є його стабільність. Для цього необхідно проаналізувати плинність кадрів, включаючи прийняття на роботу, звільнення та текучість кадрів (таблиця 2.14).

З таблиці 2.14 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Веселка-Л» протягом 2020-2022 рр. зменшувалась. У 2021 р. відбулося зменшення на 40 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося зменшення на 25

осіб. При цьому у 2021 р. порівняно з 2020 р. було прийнято на 6 осіб більше, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 4 особи менше.

Таблиця 2.14 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	250	210	185	-40	-25
Прийнято працівників, осіб	25	31	27	6	-4
Вибуло працівників, осіб	27	62	83	35	21
Коефіцієнт обороту по прийому	0,1	0,148	0,146	0,048	-0,002
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,108	0,295	0,449	0,187	0,154
Коефіцієнт плинності	0,108	0,295	0,449	0,187	0,154

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 35 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 21 особу.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,048 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 0,002 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2020-2022 рр. зростав.

Відобразимо мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.8).

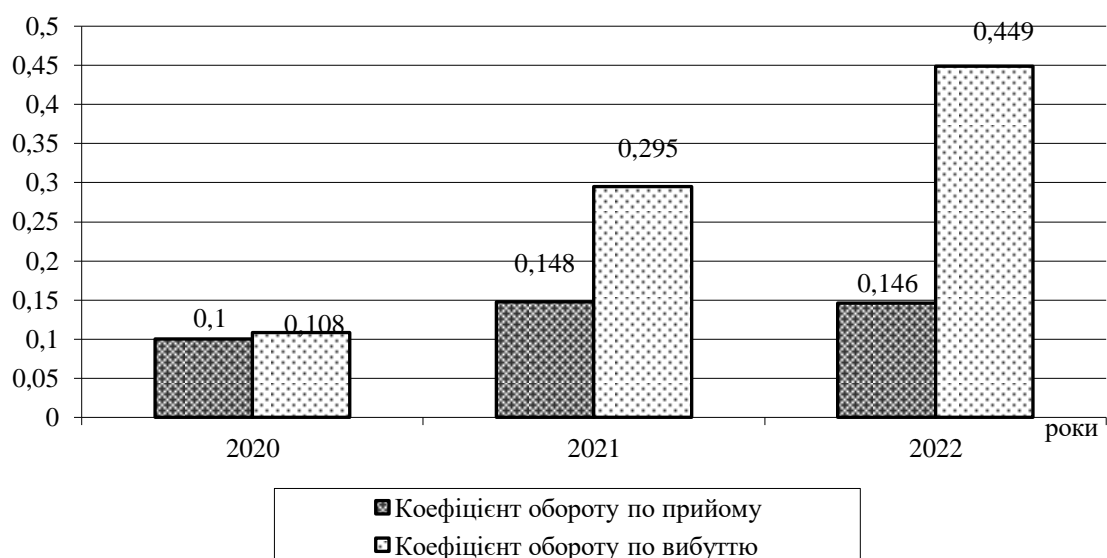


Рисунок 2.8 – Мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Це пов'язано з тим, що молоді люди мобільні, креативні та більш сприйнятливі до інновацій, ніж працівники інших вікових груп. Водночас ці працівники ще не знайомі з виробничими та технічними процесами і не мають достатнього досвіду та навичок. Крім того, ця група більш схильна до звільнення з підприємства, ніж інші групи.

Таким чином, персонал ТОВ «Веселка-Л» добре підібраний. Керівники, спеціалісти та службовці компанії мають необхідний рівень освіти для виконання своїх обов'язків. Вікова структура трудового колективу переважно чоловіча, що пояснюється характером виробництва, пов'язаного з важкою фізичною працею. Кадрова політика ТОВ «Веселка-Л» орієнтована на ринкові умови господарювання і її основною метою є забезпечення кожного робочого місця і кожної посади кадрами відповідних професій і відповідної кваліфікації, як зараз, так і в майбутньому. Кадрова політика полягає в тому, щоб.

Таблиця 2.15– Показники трудомісткості виробництва ТОВ «Веселка-Л» за 2020 -2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020рр.	2022/ 2021рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	27355,8	31440,0	39850,0	14,9	26,7
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год.	489450	375375	342262	-23,3	-8,8
Середньо-годинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	55,9	83,8	116,4	49,9	38,9
Трудомісткість реалізації продукції, люд-год./грн	17892,0	11939,4	8588,8	-33,3	-28,1

Як видно з таблиці 2.15, кількість робочих годин у 2021 році зменшилася на 23,3% порівняно з 2020 роком і на 8,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Середня продуктивність праці за годину ТОВ «Веселка-Л» зросла протягом досліджуваного періоду. Трудомісткість реалізованої продукції у 2021 році на 33,3% нижче, ніж у 2020 році та на 28,1% нижче у 2022 році порівняно з 2021

роком.

Рівень продуктивності праці слід розглядати разом з оплатою праці. Оскільки зростання продуктивності праці та оплати праці тісно пов'язані між собою, при аналізі використання трудових ресурсів важливо оцінити співвідношення між зростанням продуктивності праці та оплати праці. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня оплати праці.

Водночас, витрати на оплату праці повинні використовуватися таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували (або дорівнювали) темпам зростання оплати праці. Лише за таких умов з'являється можливість нарощувати темпи розширеного відтворення. Це правило не діє там, де темпи зростання оплати праці перевищують темпи зростання продуктивності праці в результаті ліквідації дискримінації працівників в оплаті праці, тобто там, де підвищується необґрунтовано низька заробітна плата (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ТОВ «Веселка-Л» за 2020 -2022 рр.

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	109,4	149,7	215,4
Темп приросту продуктивності праці, %	-	36,8	43,9
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	80,8	107,6	113,4
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	33,2	5,4
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	1,1	8,1

Коефіцієнт еластичності між продуктивністю праці та заробітною платою у 2021 році становив 1,1, що є позитивною оцінкою, оскільки темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання заробітної плати, що свідчить про економію фонду оплати праці. Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Веселка-Л» має позитивну тенденцію до зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці, коефіцієнт еластичності у 2022 році становив 8,1.

Заходами, які б сприяли покращенню динаміки співвідношення між

зростанням продуктивності праці та середньої заробітної плати на ТОВ «Веселка-Л», є: переведення працівників на щорічно поновлювані контракти; збільшення обсягів виготовленої продукції за рахунок збільшення кількості кінцевих договорів; омолодження трудового колективу, збільшення кількості працівників з вищою освітою та зменшення кількості пенсіонерів та збільшення заробітної плати у відсотках від обороту; вдосконалення управління виробництвом; створення чіткої системи управління виробництвом.

### **2.3 Оцінка формування кадрових стратегій в управлінні сучасною бізнес-структурою ТОВ «Веселка-Л»**

Ефективне стратегічне управління людськими ресурсами стає ключовим елементом успішного управління підприємством у сучасних умовах. Його стратегія враховує вплив зовнішніх факторів і тенденцій ринку праці на управління компанією та відображає довгострокові цілі компанії.

Стратегічне управління персоналом базується на стратегічних цілях розвитку, врахуванні впливу зовнішнього середовища та ресурсному забезпеченні кадрових ініціатив. Воно тісно пов'язане зі стратегією управління персоналом та організацією, яка базується на бізнес-стратегії організації.

Таке управління дозволяє організації формувати необхідний персонал, адаптувати виробництво та послуги до потреб клієнтів, реагувати на зміни та досягати конкурентних переваг. Це дозволяє організації досягти запланованих цілей і, таким чином, зміцнити свою ринкову позицію.

Розуміння взаємозв'язку між стратегічним управлінням персоналом та іншими стратегічними аспектами дозволяє більш ефективно приймати стратегічні рішення.

Взаємозв'язок між стратегією корпоративного розвитку та стратегією управління персоналом показано в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників – новаторів, ініціативних, контактних, і відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Підбір і розстановка кадрів: шукайте працівників, які можуть йти на виправданий ризик і досягати поставлених цілей, є підприємливими, інноваційними та креативними та креативними. Винагорода: конкурентоспроможна, справедлива і задовольняє працівників. Оцінювання: за результатами роботи, не надто жорстке. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставництво. Планування наступництва: зосередження на інтересах та навичках персоналу.
Динамічна стратегія зростання. Низький ступінь ризику. Поточні цілі постійно порівнюються, щоб створити основу для майбутнього. Політики та процедури компанії документуються для більш суворого контролю, а також тому, що вони необхідні як основа для подальшого розвитку компанії.	Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді	Підбір і розгортання: пошук персоналу, готового до ризику. Винагорода: чесна і справедлива. Оцінка: на основі чітко визначених критеріїв. Розвиток персоналу: зосередження на постійному зростанні професійної компетентності. Планування наступництва: враховувати справжні компетенції співробітників і забезпечувати різні форми кар'єрного зростання.
Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір та розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагорода: базується на компетентності, стажі та справедливому визнанні в організації. Оцінювання: цілеспрямоване та ретельне. Розвиток персоналу: зосередження на компетентності в конкретній сфері діяльності.
Стратегія ліквідації Продаж активів, усунення потенційних збитків, майбутні скорочення. Спробам антикризового управління приділяється мало уваги або взагалі не приділяється через перспективу подальшого зниження прибутків	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Набір персоналу: не здійснювався через відтік кадрів. Винагорода: на основі заслуг, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, на основі критеріїв керівництва. Розвиток та навчання персоналу: можливості навчання обмежені через критичний стан компанії. Планування переїзду: не приділяється достатньої уваги.
Циклічна стратегія (циклічна). Основне завдання - управління кризою підприємства. Вживаються заходи щодо скорочення витрат і персоналу, щоб вижити в короткостроковій перспективі і знайти стабільність в довгостроковій.	Працівники має бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу	Підбір та розстановка персоналу: потрібен збалансований штат. Винагорода: традиційні схеми заохочення Оцінювання: формальне, засноване на кінцевих результатах. Навчання: ретельний відбір кандидатів Просування по службі: різні традиційні форми.

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. Водночас формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним середовищем, особливостями факторів зовнішнього середовища, тенденціями на ринку праці та можливостями ресурсного забезпечення кадрової діяльності.

Перспективна стратегія управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» визначає кілька ключових напрямів її реалізації [29, с. 110]:

- визначення основних вимог до персоналу з урахуванням прогнозу внутрішньої і зовнішньої ситуації та перспектив розвитку ТОВ «Веселка-Л»;
- формування нових кадрових структур і механізмів управління персоналом;
- формування концепції винагороди (компенсації) працівників;
- вибір методів залучення, використання, утримання та вивільнення персоналу; сприяння зайнятості у разі масового вивільнення;
- визначення методів професійного зростання, навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників в умовах переходу до нових технологій;
- розвиток соціальних відносин.

Питання розвитку можуть бути вирішені шляхом забезпечення достатньої кількості висококваліфікованих спеціалістів. Випереджальна, якісна професійна підготовка можлива, якщо разом з набуттям певних знань і навичок працівники зможуть самостійно їх застосовувати та вдосконалювати. Підприємства потребують новостворених фахівців, здатних повністю реалізувати свій потенціал, працювати в мінливих економічних умовах і швидко реагувати на всі нововведення в технічних і технологічних процесах [30, с. 144].

В умовах ринкової економіки України система управління економікою потребує фахівців, які володіють знаннями в галузі управління людськими ресурсами. Основним завданням процесу розвитку людських ресурсів є підготовка фахівців різних рівнів, особливо адаптованих до змін у системі управління організацією в цілому та в управлінні людськими ресурсами зокрема.

Формуються нові економічні та правові норми, змінюються відносини між керівниками організацій, між керівниками і підлеглими та між працівниками [31].

ТОВ «Веселка-Л» розташоване на заході України. В умовах воєнного стану воно здатне працювати в штатному режимі; ефективна стратегія управління людськими ресурсами ТОВ «Веселка-Л» має важливе значення для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, підвищення рівня їхньої задоволеності та покращення результатів діяльності компанії. У таблиці 2.18 представлені ключові аспекти кадрової стратегії ТОВ «Веселка-Л».

Таблиця 2.18 - Ключові аспекти стратегії управління персоналом ТОВ «Веселка-Л»

Назва	Опис
Рекрутинг і підбір	Ретельний процес підбору та відбору персоналу є важливим етапом в управлінні людськими ресурсами - ТОВ "Веселка-Л" залучає компетентних та досвідчених працівників, які відповідають вимогам кожної посади та мають відповідні навички та кваліфікацію.
Орієнтація та навчання	Новоприйняті працівники проходять орієнтацію та навчання, щоб ознайомитися з місією банку, стандартами обслуговування та операційними процедурами. Це забезпечує послідовність та злагодженість у роботі персоналу.
Розвиток кадрів	Компанія пропонує своїм працівникам можливості для професійного розвитку. Це тренінги, семінари, курси та можливості отримання вищої освіти. Розвиток людських ресурсів допомагає працівникам розвивати свої компетенції, вдосконалювати навички та просуватися по кар'єрних сходах.
Мотивація та заохочення	Стратегія управління персоналом включає систему мотивації та заохочення працівників, а саме: <ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансові стимули;</li> <li>- системи преміювання;</li> <li>- можливість кар'єрного росту;</li> <li>- визнання досягнень та інші форми винагород</li> </ul>
Комунікація та зворотний зв'язок	На підприємстві створена відкрита та ефективна система комунікації з персоналом: <ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярні наради;</li> <li>- збори;</li> <li>- електронні системи обміну інформацією</li> </ul> Це допомагає встановити зв'язок між керівництвом та персоналом. А забезпечення можливості для висловлення пропозицій, зауважень та отримання зворотного зв'язку сприяє покращенню роботи.
Розподіл обов'язків та координація	Компанія чітко визначає ролі та обов'язки своїх співробітників і забезпечує ефективну співпрацю. Це дозволяє уникнути дублювання роботи, забезпечує безперебійну роботу та підвищує продуктивність персоналу.
Ретеншн та догляд за персоналом	Важливим аспектом стратегії керівництва є утримання працівників та турбота про них. Компанія має сприятливі умови праці, забезпечує баланс між роботою та особистим життям і виявляє зацікавленість у потребах і проблемах своїх працівників.

У ТОВ «Веселка-Л» також чітко розуміють, що стратегія управління персоналом повинна бути гнучкою і враховувати специфіку торговельного бізнесу.

Оскільки від розвитку системи управління персоналом залежать результати функціонування компанії, конкурентоспроможність персоналу та організації в цілому, необхідно постійно відстежувати зміни в цій системі та розробляти шляхи вдосконалення її складових [32, с. 110]. Запропонована методика формування стратегії розвитку персоналу сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності ТОВ «Веселка-Л».

На думку ТОВ «Веселка-Л», процес формування методики розробки стратегії розвитку персоналу з метою створення ефективної системи розвитку людських ресурсів на підприємстві складається з наступних етапів:

1) формування алгоритму розробки стратегії розвитку персоналу (на основі визначення основних заходів стратегії розвитку персоналу);

2) формування робочого переліку з розробки стратегії розвитку людських ресурсів;

3) формування мережевої моделі розробки стратегії розвитку людських ресурсів (на основі імовірнісної оцінки періоду виконання робіт та розрахунку ключових показників мережевого графіка);

4) побудова оперограми для зв'язку робіт та виконавців (на основі переліку робіт з розробки стратегії розвитку персоналу);

5) застосування методу дерева ризиків для оцінки вразливості стратегії розвитку персоналу.

Алгоритм формування стратегії розвитку персоналу складається з наступних подій [33, с. 115]:

0 - отримання завдання на фінансування розробки стратегії розвитку людських ресурсів;

1 - аналіз документації з бухгалтерського обліку витрат підприємства та оптимізація витрат відповідно до плану розвитку людських ресурсів;

2 - встановлюються та уточнюються фінансові та стратегічні цілі

підприємства, які мають бути досягнуті в процесі реалізації стратегії розвитку людських ресурсів;

3 - визначено та класифіковано потреби підприємства в людських ресурсах;

4 - стратегія розвитку людських ресурсів узгоджена із загальною бізнес-стратегією підприємства;

5 - визначено та класифіковано основних конкурентів підприємства на ринку праці;

6 - проаналізовано систему розвитку людських ресурсів підприємства та визначено чинники об'єктивних і суб'єктивних потреб у розвитку людських ресурсів;

7 - здійснюється сегментація ринку праці;

8 - проводиться аналіз конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці;

9 - оцінено можливий вплив розвитку металургійної галузі на реалізацію стратегії розвитку людських ресурсів;

10 - визначено модель розвитку людських ресурсів підприємства;

11 - враховано можливі ризики, пов'язані з реалізацією стратегії розвитку людських ресурсів;

12 - розроблено систему оцінки персоналу;

13 - розроблено план заходів з реалізації стратегії розвитку людських ресурсів;

14 - затверджено стратегію розвитку людських ресурсів компанії.

На основі цих подій формується основна робота з розробки стратегії розвитку людських ресурсів [34, с. 317]:.

0-1 - аналіз документації з бухгалтерського обліку витрат підприємства та здійснення оптимізації витрат відповідно до плану розвитку людських ресурсів підприємства

0-2 - встановлення та узгодження фінансових цілей підприємства, які мають бути досягнуті в процесі реалізації стратегії розвитку людських ресурсів;

0-3 - аналіз можливості інвестування коштів підприємства в розробку

стратегії розвитку людських ресурсів відповідно до визначених кадрових потреб підприємства;

0-4 - узгодження стратегії розвитку людських ресурсів із загальною бізнес-стратегією підприємства;

0-5 - дослідження конкурентів підприємства на ринку праці; 0-5 - дослідження конкурентів підприємства на ринку праці

0-9 - оцінка впливу розвитку ТОВ «Веселка-Л» на реалізацію стратегії розвитку людських ресурсів;

1-6: дослідження існуючих систем розвитку людських ресурсів, виявлення факторів об'єктивної та суб'єктивної потреби у розвитку людських ресурсів;

3-7: сегментація ринку праці;

4-7: розробка критеріїв оптимальної сегментації;

5-8: аналіз конкурентоспроможності людських ресурсів компанії на ринку праці;

6, 7, 8, 9-10 - формування моделей стратегії розвитку людських ресурсів на основі проведених досліджень та аналізів;

10-11 - оцінка ризиків, що впливають на розробку стратегії розвитку людських ресурсів підприємства;

10-13 - розробка заходів щодо забезпечення планування стратегії розвитку людських ресурсів підприємства;

11-12 - розробка системи оцінки персоналу;

12-14 - доопрацювання моделі стратегії розвитку людських ресурсів на основі виявлених протиріч;

13-14 - остаточне формування стратегії розвитку людських ресурсів підприємства.

Для розробки мережевої моделі процесу формування стратегії розвитку людських ресурсів у ТОВ «Веселка-Л» здійснено імовірнісну оцінку періоду виконання робіт (таблиця 2.19).

Оскільки визначити точну тривалість робіт складно, замість одного числа (детермінована оцінка) встановлюються дві оцінки: мінімальна та максимальна.

Таблиця 2.19 - Імовірнісні оцінки тривалості робіт

Робота (i,j)	Тривалість		Дисперсія, $\sigma$	точ(i,j)
	tmin(i,j)	Дисперсія, $\sigma$		
0,1	1	3,5	0,25	2
0,2	0,5	2	0,09	1,1
0,3	2	6	0,64	3,6
0,4	0,5	2	0,09	1,1
0,5	3	4	0,04	3,4
0,9	2	5	0,36	3,2
2,6	0,5	1	0,01	0,7
1,6	0,5	2,5	0,16	1,3
3,7	2	3	0,04	2,4
4,7	1	2	0,04	1,4
5,8	1	4	0,36	2,2
6;10	0	0,5	0,01	0,2
7;10	0	0,5	0,01	0,2
8;10	0	0,5	0,01	0,2
9;10	0	0,5	0,01	0,2
10;11	0,5	23	0,25	1,5
10;13	1,5	2,5	0,04	1,9
11;12	0,5	1,5	0,04	0,9
12;14	0,5	2	0,09	1,1
13;14	0,5	2,5	0,16	1,3

Мінімальна (оптимістична) оцінка  $t_{min}(i,j)$  характеризує період роботи за найсприятливіших умов, а максимальна (песимістична) оцінка  $t_{max}(i,j)$  - період роботи за найменш сприятливих умов [35, с. 145].

При цьому робочий період розглядався як випадкова величина, яка в результаті реалізації може прийняти будь-яке значення в межах заданого інтервалу. Тому основні показники мережевого графіка розраховуються відповідно до третього кроку методики розробки стратегії розвитку людських ресурсів (таблиця 2.20).

На основі проведених розрахунків та запропонованого переліку завдань представлено мережевий графік розробки стратегії розвитку людських ресурсів ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.9). Найнапруженішими є роботи критичного шляху, на яких коефіцієнт напруженості дорівнює 1. На основі цього коефіцієнта всі роботи розділено на три групи: напружені ( $0,8$ ); підкритичні ( $0,6 < K_n(i,j) < 0,8$ ); резервні ( $K_n(i,j) < 0,6$ ). Було виявлено, що у результаті перерозподілу ресурсів потрібно максимально зменшити загальну тривалість робіт.

Таблиця 2.20 - Розрахунок основних показників сітьового графіку, тижні

Робота	точ(i,j)	$T_{ij}^{pn}$	$T_{ij}^{pz}$	$T_{ij}^{mn}$	$T_{ij}^{nz}$	$R^{nz}$	$K_n(i,j)$	ткр
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
0,2	2	0	2	2,7	4,7	2,7	0,56	3,5
0,1	1,1	0	1,1	4,2	5,3	4,2	0,32	3,5
0,3	3,6	0	3,6	0	3,6	0	1,0	-
0,4	1,1	0	1,1	3,5	4,6	3,5	0,42	3,7
0,5	3,4	0	3,4	0,4	3,8	0,4	0,94	3,5
0,9	3,2	0	3,2	2,8	6	2,8	0,55	3,5
2,6	0,7	1,1	1,8	5,3	6	4,2	0,32	3,5
1,6	1,3	2	3,3	4,7	6	2,7	0,56	3,5
3,7	2,4	3,6	6	3,6	6	0	1,0	-
4,7	1,4	1,1	2,5	4,6	6	3,5	0,42	3,7
5,8	2,2	3,4	5,6	3,8	6	0,4	0,94	3,5
6;10	0,2	2,7	2,9	6	6,2	3,3	0,47	3,5
7;10	0,2	6	6,2	6	6,2	0	1,0	-
8;10	0,2	5,6	5,8	6	6,2	0,4	0,94	3,5
9;10	0,2	3,2	3,4	6	6,2	2,8	0,55	3,5
10;11	1,5	6,2	7,7	6,2	7,7	0	1,0	-
10;13	1,9	6,2	8,1	6,5	8,4	0,3	0,91	6,2
11;12	0,9	7,7	8,6	7,7	8,6	0	1,0	-
12;14	1,1	8,6	9,7	8,6	9,7	0	1,0	-
13;14	1,3	8,1	9,4	8,4	9,7	0,3	0,91	6,2

Це можливо досягнути при переведенні всіх робіт у першу групу.

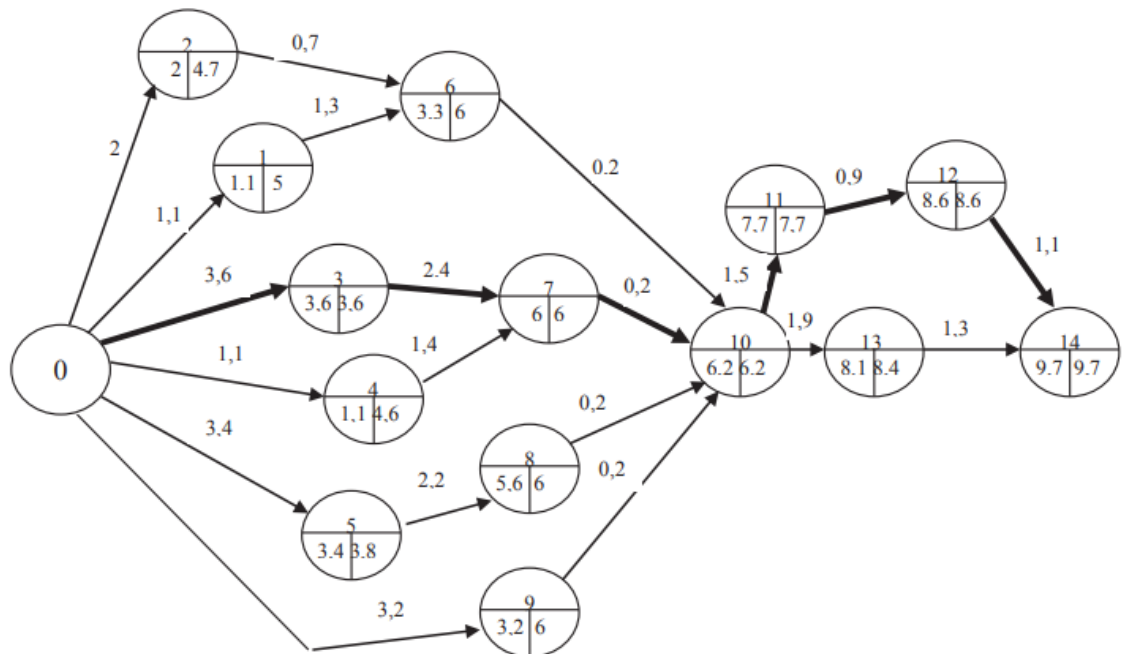


Рисунок 2.9 - Сітьова модель для розробки стратегії розвитку персоналу

ТОВ «Веселка-Л»

За результатами розрахунків  $K_n(i,j)$  можна сказати, що мережевий графік можна оптимізувати за допомогою робіт (0.2), (2.6), (0.4), (4.7) та (6.10). Підраховано, що весь комплекс робіт може бути виконаний за 9 та 10 тижнів. Дисперсія критичного шляху становить  $\sigma_{кр}=0,64+0,04+0,01+0,25+0,04+0,09=1,07$ .

Для подальших розрахунків ми використали статистичну формулу з Microsoft Excel – «НОРМРАСП», яка повертає функцію нормального розподілу для заданого середнього значення і стандартного відхилення. Ця функція має дуже широке застосування в статистиці, включаючи перевірку гіпотез.

Ймовірність того, що весь складний будівельний проект буде завершено протягом дев'яти тижнів, становить 25,0%, тоді як ймовірність того, що він буде завершений протягом 10 тижнів, становить 61,4%.

Максимальний час завершення був розрахований з припущенням, що ймовірність завершення в межах будівельного періоду становить 95%. Функція Excel «НОРМОС» повертає обернений нормальний розподіл із заданим середнім стандартним відхиленням.

$$T = \text{НОРМОС}(0,95;9,7;1,07^{0,5})=11,40 \text{ тижнів.}$$

Таким чином, максимальний період часу, за який роботи можуть бути завершені з ймовірністю 95%, становить 11 тижнів і 4 дні.

У формуванні та реалізації стратегії розвитку людських ресурсів беруть участь усі структурні підрозділи ТОВ «Веселка-Л». Для оцінки вразливих місць стратегії розвитку людських ресурсів було використано метод дерева ризиків. Це дозволило провести швидкий огляд можливих показників для кількісної оцінки ризиків, витрат і часу реалізації проекту.

Необхідно розглянути критерії, які можуть бути використані для кількісної оцінки доцільності прийняття рішень у ситуаціях ризику [36, с. 184]:

1) По-перше, рішення в ситуаціях ризику слід оцінювати з точки зору ймовірності досягнення бажаного результату та ймовірності негативного відхилення від нього. Найкращими рішеннями є ті, які мають низький ризик реалізації порівняно з іншими варіантами.

2) Далі слід оцінити вартісні аспекти більш ризикованого рішення. Іншими

словами, слід оцінити витрати на реалізацію ризикованого варіанту. Найкращими варіантами є ті, які потребують менших витрат на реалізацію порівняно з витратами на реалізацію інших варіантів.

3) По-третє, критерієм оцінки є час, необхідний для реалізації рішення. Найбільш прийнятними рішеннями є ті, які потребують менше часу на реалізацію порівняно з іншими рішеннями. На основі розглянутих критеріїв оцінки будується «дерево ризиків» (рисунок 2.10).

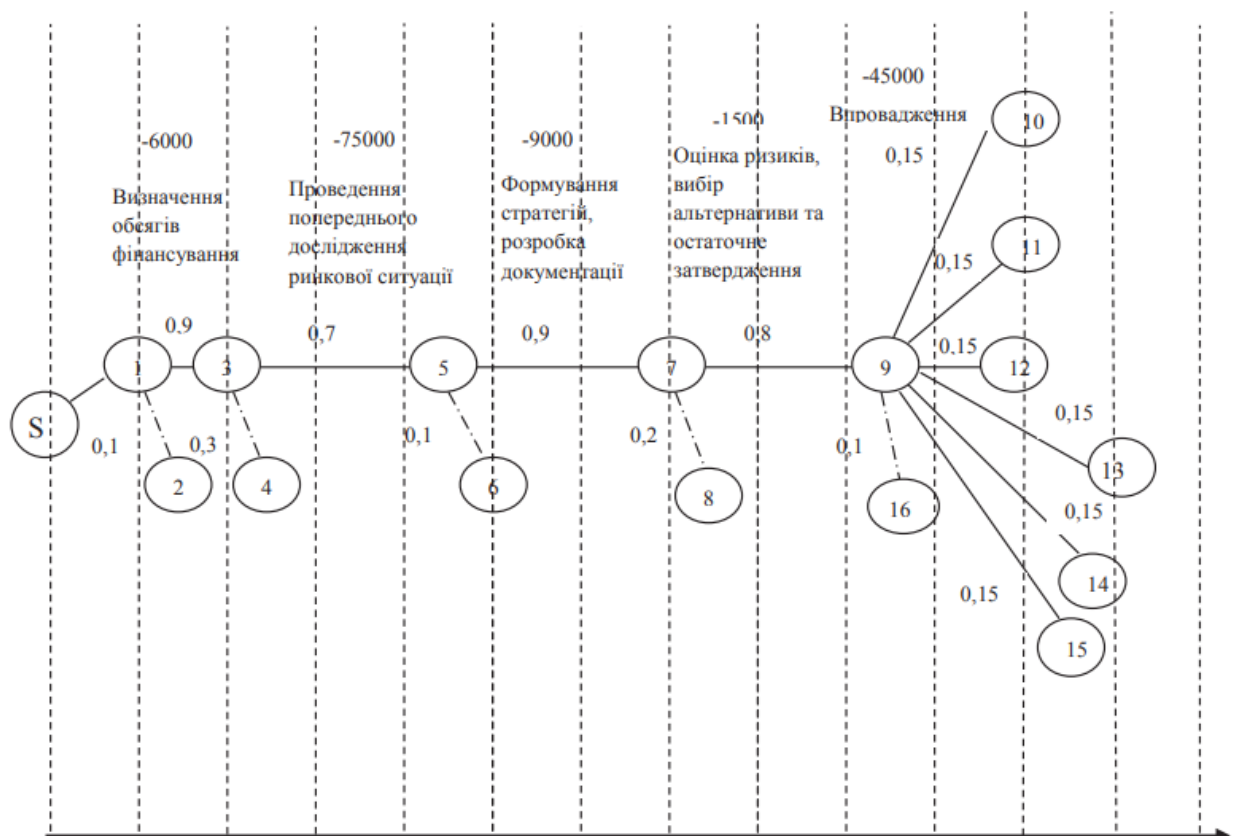


Рисунок 2.10 - Дерево ризиків для оцінки життєздатності та ефективності розробленої стратегії розвитку персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Суцільна лінія та кола, що її з'єднують, позначають основні етапи виконання операцій, на яких компанія бере на себе певний рівень ризику. Пунктирна лінія та кола на обох кінцях позначають події, які з певною ймовірністю можуть призвести до збоїв та збитків. На рисунку 2.10 показані можливі витрати (знаки «-») від кожної події та ймовірність її впливу. У випадку наведеної вище моделі величина  $P$  становить  $P = 1 - 0,454 = 0,546$ . Оскільки

виконується умова, що  $R$  дорівнює 0,4, можна стверджувати, що такий підхід до розробки стратегії дозволяє ТОВ «Веселка-Л» досягти середнього рівня ризику на рівні 54,6%.

Стратегія розвитку людських ресурсів створює необхідні умови для прийняття рішень при стратегічному плануванні та вирішує конфлікт інтересів між компанією ТОВ «Веселка-Л» та її людськими ресурсами. За даними підприємства ТОВ «Веселка-Л» нами було адаптовано методику розробки стратегії розвитку людських ресурсів, в якій визначено алгоритм розробки стратегії розвитку людських ресурсів. Цей алгоритм складається з 14 кроків, які при послідовному виконанні дозволяють розробити ефективну стратегію розвитку людських ресурсів, що враховує реальні потреби ТОВ «Веселка-Л» та її узгодженість із загальною бізнес-стратегією компанії.

У цьому контексті одним з основних завдань виконавчого менеджменту ТОВ «Веселка-Л» є формування ефективної системи управління персоналом як передумови підвищення продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів і налагодження функціонування та економічного розвитку підприємства. Виходячи з цього, особливого значення набуває розробка шляхів підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства з метою забезпечення довгострокової результативності діяльності, створення сприятливих умов для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючи масштаб майбутніх змін в системі управління ТОВ «Веселка-Л», необхідно вдосконалити систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу і формування механізмів планування кар'єри з метою досягнення максимальної вигоди та конкурентоспроможності, що також включає в себе покращення співпраці з молодими спеціалістами.

Однією з найважливіших стратегічних цілей кадрової стратегії ТОВ «Веселка-Л» є адаптація персоналу до змін, що відбуваються в процесі реформування, яка повинна бути спрямована на стабільність трудового колективу, ефективні колективні дії та прийняття нових умов праці.

Найважливішими завданнями кадрової стратегії є: проведення

роз'яснювальної роботи щодо збереження соціальних гарантій; перепрофілювання персоналу підприємства; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо основних положень програми реформування та їх значення для подальшого розвитку підприємства; розробка та впровадження механізмів мотивації персоналу в нових умовах господарювання [37, с. 208].

Таким чином, формування стратегії управління персоналом має відображати процес розробки цільового плану програми реалізації кадрової політики компанії та бути спрямованим на забезпечення оптимального балансу між потребами компанії, вимогами трудового законодавства та станом процесів залучення, утримання і розвитку людських ресурсів.

Інструментами реалізації стратегії управління персоналом є: кадрове планування, поточна кадрова робота, управління персоналом, заходи щодо його оцінки та розвитку, підвищення кваліфікації працівників, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація та ін. В умовах реформування ТОВ «Веселка-Л» стратегія управління персоналом ґрунтується на стратегії його розвитку і повинна бути спрямована на пошук шляхів підвищення їхнього потенціалу. Це створює умови для оптимізації чисельності та якості працівників, що, в свою чергу, вимагає відповідних інвестицій в їх розвиток і перепідготовку та забезпечення умов для найкращого використання їх потенціалу.

## **Висновки до розділу 2**

Суцільна лінія та кола, що її з'єднують, позначають основні етапи виконання операцій, на яких компанія бере на себе певний рівень ризику. Пунктирна лінія та кола на обох кінцях позначають події, які з певною ймовірністю можуть призвести до збоїв та збитків. Показані можливі витрати (знаки «-») від кожної події та ймовірність її впливу. У випадку наведеної вище моделі величина  $P$  становить  $P = 1 - 0,454 = 0,546$ . Оскільки виконується умова,

що  $R$  дорівнює 0,4, можна стверджувати, що такий підхід до розробки стратегії дозволяє ТОВ «Веселка-Л» досягти середнього рівня ризику на рівні 54,6%.

Стратегія розвитку людських ресурсів створює необхідні умови для прийняття рішень при стратегічному плануванні та вирішує конфлікт інтересів між компанією ТОВ «Веселка-Л» та її людськими ресурсами. За даними підприємства ТОВ «Веселка-Л» нами було адаптовано методику розробки стратегії розвитку людських ресурсів, в якій визначено алгоритм розробки стратегії розвитку людських ресурсів. Цей алгоритм складається з 14 кроків, які при послідовному виконанні дозволяють розробити ефективну стратегію розвитку людських ресурсів, що враховує реальні потреби ТОВ «Веселка-Л» та її узгодженість із загальною бізнес-стратегією компанії.

У цьому контексті одним з основних завдань виконавчого менеджменту ТОВ «Веселка-Л» є формування ефективної системи управління персоналом як передумови підвищення продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів і налагодження функціонування та економічного розвитку підприємства. Виходячи з цього, особливого значення набуває розробка шляхів підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства з метою забезпечення довгострокової результативності діяльності, створення сприятливих умов для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Враховуючи масштаб майбутніх змін в системі управління ТОВ «Веселка-Л», необхідно вдосконалити систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу і формування механізмів планування кар'єри з метою досягнення максимальної вигоди та конкурентоспроможності, що також включає в себе покращення співпраці з молодими спеціалістами.

Однією з найважливіших стратегічних цілей кадрової стратегії ТОВ «Веселка-Л» є адаптація персоналу до змін, що відбуваються в процесі реформування, яка повинна бути спрямована на стабільність трудового колективу, ефективні колективні дії та прийняття нових умов праці.

Найважливішими завданнями кадрової стратегії є: проведення роз'яснювальної роботи щодо збереження соціальних гарантій; перепрофілювання

персоналу підприємства; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо основних положень програми реформування та їх значення для подальшого розвитку підприємства; розробка та впровадження механізмів мотивації персоналу в нових умовах господарювання.

Таким чином, формування стратегії управління персоналом має відображати процес розробки цільового плану програми реалізації кадрової політики компанії та бути спрямованим на забезпечення оптимального балансу між потребами компанії, вимогами трудового законодавства та станом процесів залучення, утримання і розвитку людських ресурсів.

Інструментами реалізації стратегії управління персоналом є: кадрове планування, поточна кадрова робота, управління персоналом, заходи щодо його оцінки та розвитку, підвищення кваліфікації працівників, вирішення соціальних проблем, винагорода і мотивація та ін. В умовах реформування ТОВ «Веселка-Л» стратегія управління персоналом ґрунтується на стратегії його розвитку і повинна бути спрямована на пошук шляхів підвищення їхнього потенціалу. Це створює умови для оптимізації чисельності та якості працівників, що, в свою чергу, вимагає відповідних інвестицій в їх розвиток і перепідготовку та забезпечення умов для найкращого використання їх потенціалу.

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»**

#### **3.1 Стратегічний інструментарій управління кадровим потенціалом торговельного підприємства**

Управління людськими ресурсами на транспортних підприємствах немислиме без формулювання та реалізації стратегій у їхній діяльності. Стратегія у всіх сферах діяльності суб'єкта господарювання є невід'ємним атрибутом сучасної системи управління. Відповідно до запропонованого механізму управління кадровим потенціалом транспортних підприємств на засадах синергізму, автори передбачають вибір методу обґрунтування стратегії, її формування, реалізацію та контроль за її виконанням і результатами на завершальному етапі управлінського процесу [38, с. 47].

Відповідно до рисунку 3.1, стратегія управління людськими ресурсами підприємства формується на основі оціночного підходу до людських ресурсів. Цей оціночний підхід базується на наявності або відсутності синергії та її типі (адміністративна або людська), що також визначає тип управління (ефективне або неефективне).

Різниця між значенням кадрового потенціалу ТОВ «Веселка-Л» та відношенням сукупного кадрового потенціалу працівників до еталонного значення дозволяє сформулювати чотири варіанти, що характеризують різні стани управління підприємством. Розрахунок величини та знаку синергії дозволяє встановити необхідний напрямок змін. Поєднання інформації про тип управління та напрямку змін дозволяє обрати стратегії, спрямовані на підвищення рівня кадрового потенціалу, відповідно до першого або другого рівня оцінки.

Відповідно до розрахованих показників визначається стратегія, яка буде реалізована.

Реалізація стратегії базується на формуванні відповідної кадрової політики в контексті формування, використання та розвитку кадрового потенціалу

підприємства. Безумовно, існує етап управління реалізацією стратегії та її результатами, який забезпечує зворотний зв'язок щодо зміни стану управління КП підприємства [39, с. 97].



Рисунок 3.1 - Етапи формування стратегії управління кадровим потенціалом на ТОВ «Веселка-Л»

Розглянемо другий крок. Тут визначаються інструменти підвищення ефективності управління людськими ресурсами та типологія стратегій. Спрямованість стратегії та її зміст визначатиметься на основі горизонтального знаку  $S$  і буде спрямована на підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Заходи, які необхідно вжити для цього, показані на рисунку 3.2.

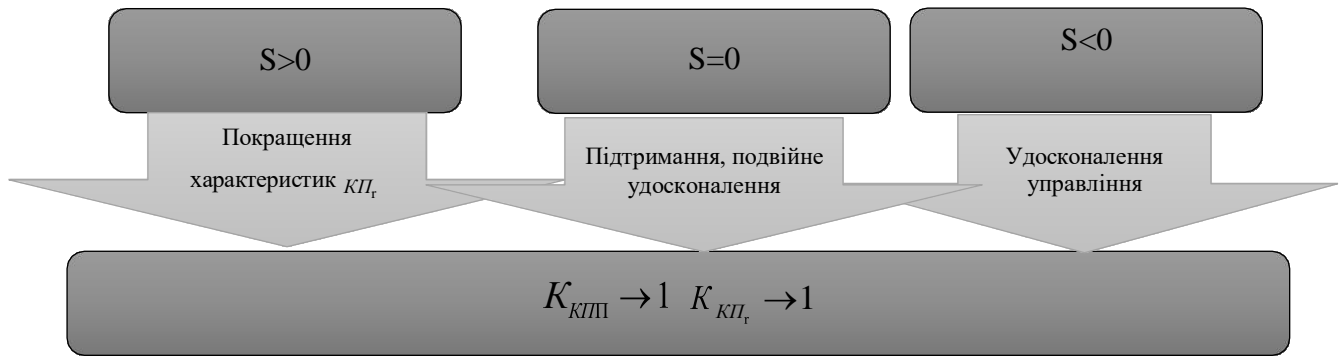


Рисунок 3.2 - Напрямки розроблення стратегій управління кадровим потенціалом на ТОВ «Веселка-Л»

Розглянемо кожен з цих напрямів відповідно до рисунку 3.2.

Перший напрямок: відповідає ситуації, описаній у кластерах 2 і 4, якщо синергія набуває позитивних значень, це характеризує ефективність системи управління: загальний рівень кадрового потенціалу ТОВ «Веселка-Л» є вищим за середнє значення окремих показників кадрового потенціалу працівників. Це можливо в умовах відторгнення працівників, незважаючи на прогресивні методи управління. Розвиток кадрового потенціалу досягається за рахунок управлінської синергії.

Другий напрям відповідає ідеальній ситуації, коли рівність величини кадрового потенціалу, розрахованої за першим і другим рівнями, свідчить про гармонійний розвиток і відповідність методів управління потребам працівників. Розвиток кадрового потенціалу досягається за рахунок синергії між менеджментом та людськими ресурсами [40, с. 59].

Третій напрям характеризує ситуацію, характерну для підприємств кластерів 1, 3, 5 та 6, де синергія є негативною: загальний рівень кадрового потенціалу ТОВ «Веселка-Л» є нижчим за середнє значення окремих показників кадрового потенціалу працівників. Це можливо за умови саморозвитку працівників, але є застарілим методом управління. Розвиток людських ресурсів базується на синергії людських ресурсів.

Залежно від конкретної ситуації в кожній сфері необхідно визначити поточну ситуацію та рекомендовані стратегії. З цією метою слід підготувати

таблицю 3.1.

Таблиця 3.1-Типологізація стратегій залежно від стану управління кадровим потенціалом торговельного підприємства

Стану управління КП на підприємстві	Тип стратегії	Сутність стратегії
Неефективне	Удосконалююча ( <i>human improving - HI</i> )	Спрямована на удосконалення кадрового потенціалу
Ефективне	Підтримувальна( <i>supporting - Ss</i> )	Спрямована на підтримання існуючого стану управління та працівники адаптовані між собою
Неефективне	Удосконалююча ( <i>management-improving - MI</i> )	Спрямована на удосконалення інструментів та методів управління
Неефективне	Удосконалююча ( <i>management &amp; humanimproving - MHI</i> )	Спрямована на удосконалення інструментів та методів управління /кадрового потенціалу

Причини скорочення персоналу можуть бути глобальними: 1) менеджмент; 2) працівники. Іншими словами, у першому випадку існуюча система управління не відповідає місії, цілям і потребам компанії та керівництва, у другому - не відповідає очікуванням працівників. Вона може бути занадто авторитарною або, навпаки, занадто демократичною, що призводить до дисонансу у сприйнятті працівниками з певними рівнями зростання, потребами тощо. Тому стратегії, що формулюються, мають бути спрямовані на зміну управління та зміну людських характеристик [40, с. 59].

Стратегії вдосконалення типу МІ (*management improvement*) фокусуються на перегляді управлінських інструментів, організаційних структур та стилів управління. Стратегії поліпшення типу *People focus* на зміні характеристик робочої сили; стратегії поліпшення типу *MnI focus* на подвійному впливі; стратегії *Ss (Supporting) focus* на підтримці існуючого стану, як в інструментах управління, так і в складі робочої сили [40, с. 59]. Стратегії вдосконалення типу *MnI* зосереджені на підтримці існуючих умов, як в інструментах управління, так і в складі робочої сили.

Наприклад, міжнародні та національні стилі керівництва суттєво відрізняються. При придбанні або створенні компанії в Україні міжнародні компанії можуть орієнтуватися на переважаючу корпоративну культуру та більш прогресивний стиль управління, ніж в Україні, що може призвести до неефективності управлінської діяльності та недосягнення поставлених цілей. Тому керівництво компанії змушене змінювати стилі управління, які не відповідають цінностям компанії, або змінювати характеристики людей, тобто «підтягувати їх до управлінського рівня». Це вимагає залучення психологів, освітніх і розвиваючих тренінгів, постійного навчання і тестування [41, с. 347].

Тому слід обирати стратегію типу МІ: прикладом, коли потрібно застосовувати стратегію МІ, є ситуація, коли працівник має високий кадровий потенціал, тобто є креативним, освіченим та інноваційним, але стиль управління є застарілим для такого типу працівників Ситуація. Такі працівники втрачаються і страждають від вигорання, тому що їхні ідеї розвитку та ініціативи не задовольняються, їхні досягнення та результати роботи не визнаються і вони не мотивовані (не заохочуються).

Якщо керівництво організації хоче використати своїх талановитих працівників для підвищення рівня та загальної ефективності роботи організації, воно має змінити стиль управління, систему мотивації та організаційну структуру, підвищити гнучкість та запитати думки працівників щодо їхнього бачення системи управління Стратегія MNI - це зміна системи управління та працівників; стратегія MNI - це зміна системи управління та працівників. Стратегія MNI - це зміна системи управління та працівників; стратегії MNI передбачають не лише розвиток працівників, але й зміни в структурі управління та елементах структури управління. Четвертий тип стратегії - Ss-стратегія - підходить для гармонійно розвинених організацій і передбачає збереження існуючих рівнів управління та працівників з одночасним їх розвитком.

Порівняємо наведену вище типологію стратегій з критеріями ефективності та синергії управління людськими ресурсами, використовуючи матричний підхід (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця формування стратегій управління КПП у полі ефективність/синергія

$K_{КПП}$ \ $K_{КППr}$	$0 \leq K_{КПП} \leq 0,5$	$0,5 \leq K_{КПП} \leq 0,75$	$0,75 \leq K_{КПП} \leq 0,9$	$0,9 \leq K_{КПП} \leq 1,0$
$0 \leq K_{КППr} \leq 0,5$	Неефективне управління МНІ	НІ S>0	НІ S>0	НІ S>0
$0,5 \leq K_{КППr} \leq 0,75$	МІ S<0	Середньоєфективне управління МНІ	НІ S>0	НІ S>0
$0,75 \leq K_{КППr} \leq 0,9$	МІ S<0	МІ S<0	Ефективне управління МНІ	НІ S>0
$0,9 \leq K_{КППr} \leq 1,0$	МІ S<0	МІ S<0	МІ S<0	Високоєфективне управління Ss

Для уточнення позиції підприємства у квадраті матриці встановлюються можливі межі варіації значень аналізованих показників у співвідношенні.

М - стан ефективності управління ККПП та ККПр, де ці аналітичні показники приймають постійні значення;

ККПП - коефіцієнт кадрового потенціалу підприємства, виражений десятковим дробом;

ККПр - коефіцієнт середньої суми потенціалу працівників, виражений десятковим дробом.

Якщо показники ККПП та ККПр мають однаково низьке значення (в зоні неефективності/середньої ефективності/ефективного управління), слід використовувати той самий тип стратегії (МНІ); якщо ККПП та ККПр мають високі значення, слід використовувати підтримуючу стратегію Ss; якщо ККПр має низьке значення, слід використовувати підтримуючу стратегію Ss.

Якщо ККПП і ККПр належать до різних сегментів (управління на різних рівнях ефективності), то слід використовувати стратегію НІ, якщо  $K_{КПП} > K_{КПр}$ , і, навпаки, стратегію МІ, якщо  $K_{КПП} < K_{КПр}$ . Відповідно до кластеризації, компанії, що належать до кластерів 1, 3, 5 та 6, повинні обирати стратегії МІ та

МНІ, тоді як компанії в кластерах 2 та 4 повинні обирати стратегії МІ та НІ. У Таблиці 3.3 наведено опис дій для кожної з можливих стратегій.

Таблиця 3.3 - Дії за стратегіями залежно від стану управління кадровим потенціалом підприємства

Тип стратегії	Сутнісне навантаження
<i>Ss</i> – стратегія	Робота в діючій системі управління, орієнтація на зворотній зв'язок, постійне навчання співробітників, підвищення кваліфікації керівників та топ-менеджменту, обмін досвідом управління, бенчмаркінг.
<i>MI</i> – стратегія	Визначення бачення управління співробітникам, керівниками, середньою ланкою керівництва; визначення відповідності методів управління та цілей; оптимізація системи мотивації; аналіз документообігу за етапами управління; аналіз механізму управління; визначення та аналіз критеріїв ефективності управління; аналіз стилю керівництва; пошук формальних та неформальних лідерів; запровадження гнучких систем управління; використання бенчмаркінгу.
<i>NI</i> – стратегія	Проведення тренінгів навчальних та психологічних; longlife learning, підвищення кваліфікації, стажування, отримання освіти, дуальна освіта, E-learning, blending learning, обмін із закордонними філіями, корпоративні вихідні, формування цінностей компанії, залучення працівників до формування цінностей, політики компанії, визначення інтересів, потреб, цінностей, цілей співробітників; визначення їх бачення управління; мотивація до розвитку.
<i>MNI</i> - стратегія	Поєднує дії за МІ та НІ стратегіями, які спрямовані не на підтримання ситуації, як у випадку з <i>Ss</i> стратегією, а на підвищення рівня менеджменту та працівників.

Низький рівень ефективності управління підприємствами потребує змін. Тому необхідно визначити дії, передбачені в кожній з обґрунтованих стратегій, та конкретизувати управлінські дії і засоби для зміни ситуації [41, с. 166].

На основі запропонованих стратегій розроблено стратегії управління кадровим потенціалом ТОВ «Веселка-Л» та здійснено моніторинг реалізації самих стратегій. У результаті реалізації визначених стратегій тип синергетичних ефектів та рівень досягнення еталонних значень має змінитися у бік максимізації, що, безумовно, сприятиме підвищенню ефективності управління кадровим потенціалом.

Таким чином, трудова екосистема компанії буде збалансована як з точки зору людських ресурсів, так і з точки зору управлінської підтримки.

### 3.2 Вибір альтернативних рішень з реалізації кадрової стратегії на ТОВ «Веселка-Л»

Сьогодні в Україні головним стратегічним ресурсом компанії є людські ресурси, ефективне використання яких є запорукою плідної роботи всієї організації. Для того, щоб використовувати людські ресурси найбільш ефективно, розробляється стратегія управління людськими ресурсами (HRM) на рівні підприємства та її складова - інструментальна стратегія управління людськими ресурсами (IHRMS). Розробка такої стратегії передбачає формулювання набору варіантів стратегічних рішень, які за своєю суттю є багатоваріантними і тому потребують подальшого відповідного обґрунтування для їх вибору [42]. У зв'язку з цим існує нагальна потреба у застосуванні ефективних методів оцінки та вибору альтернативних рішень щодо СУІБ, адекватних конкретним випадкам при формуванні СУІБ.

У багатьох випадках науковці та викладачі [43, с. 77] здійснюють вибір альтернативних рішень ІСМ для компаній за допомогою інтегральної оцінки. Його застосування передбачає побудову матриці взаємодій альтернативних рішень стратегічного управління персоналом, безпосередню оцінку взаємодій АР таких ІСУП за допомогою лінгвістичної шкали від 0 до 1, розрахунок інтегральної оцінки та вибір АР з максимальною оцінкою для кожного типу ІСУП. Водночас, в оцінюванні є певна частка умовності, і результати можуть змінюватися при зміні компараторів. Крім того, обрана альтернатива характеризується недостатньою валідністю та певною суб'єктивністю [44, с. 62].

Це зумовлює необхідність використання більш ефективних методів вибору альтернативних рішень інструментальної стратегії управління людськими ресурсами на підприємствах.

Метою вибору альтернативних рішень для реалізації стратегії управління персоналом у ТОВ «Веселка-Л» є пропозиція відповідних методів та методичних положень щодо вибору альтернативних рішень до загальної та інструментальної

стратегії управління персоналом підприємства.

Безпосередній вибір АР повинен здійснюватися окремо для кожного типу ІСУП; сукупність АР, обраних для кожного типу ІСУП, становить загальну стратегію управління персоналом ТОВ «Веселка-Л». Мотивація персоналу Матриця попарних порівнянь АР для ІСУ представлена в таблиці 3.4, а їх позначення - в таблиці 3.5.

Таблиця 3.4 - Матриця парних порівнянь АР ІСУП із мотивації персоналу

Альтернативні рішення	АР <sub>3.1.1.1</sub>	АР <sub>3.1.1.2</sub>	АР <sub>3.1.1.3</sub>	АР <sub>3.1.2.1</sub>	АР <sub>3.1.2.2</sub>	АР <sub>3.2.1.1</sub>	АР <sub>3.2.1.2</sub>	АР <sub>3.2.2.1</sub>	АР <sub>3.2.2.2</sub>	АР <sub>3.2.3.1</sub>	АР <sub>3.2.3.2</sub>	АР <sub>3.2.4.1</sub>	АР <sub>3.2.4.2</sub>	Всього	Ранг
АР <sub>3.1.1.1</sub>	-	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	9	1
АР <sub>3.1.1.2</sub>	0	-	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	6	5-7
АР <sub>3.1.1.3</sub>	0	0	-	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	5	
АР <sub>3.1.2.1</sub>	1	0	1	-	0	1	1	1	0	0	1	1	1	8	2-3
АР <sub>3.1.2.2</sub>	0	0	1	1	-	1	0	0	0	1	1	1	0	6	5-7
АР <sub>3.2.1.1</sub>	1	1	0	0	0	-	0	0	1	1	0	0	0	4	
АР <sub>3.2.1.2</sub>	0	1	0	0	1	1	-	1	1	0	0	1	1	7	4
АР <sub>3.2.2.1</sub>	0	1	0	0	1	1	0	-	0	1	1	0	0	5	
АР <sub>3.2.2.2</sub>	1	0	0	1	1	0	0	1	-	1	1	1	1	8	2-3
АР <sub>3.2.3.1</sub>	0	0	1	1	0	0	1	0	0	-	0	0	1	4	
АР <sub>3.2.3.2</sub>	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	-	1	0	5	
АР <sub>3.2.4.1</sub>	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	-	1	5	
АР <sub>3.2.4.2</sub>	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	-	6	5-7

Аналіз побудованої матриці парних порівнянь (таблиця 3.4) показує, що АР 3.1.1.1 («премії» - «матеріальне стимулювання») має найвищий ранг, а отже, альтернатива «запровадити систему мотивації праці з матеріальним стимулюванням» [45, с. 58] є кращою. Можна зробити висновок, що альтернатива «запровадити систему мотивації праці з матеріальним заохоченням» [45, с.58] є кращою.

Аналогічно розроблено матрицю попарних порівнянь АР для кожного типу ІСУ. У матриці попарних порівнянь АР ІСУ для планування трудових ресурсів найбільшу кількість балів (9), а отже, і найвищий ранг - 1, має АР1.1.2.3 [46, с. 262].

Таблиця 3.5 - Умовні позначення до матриці парних порівнянь АР ІСУП із мотивації персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Умовні позначення	Зміст	Умовні позначення	Зміст
АР 3.1	Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання	АР 3.2.1.2	Можливість росту
АР 3.1.1	Грошові стимули	АР 3.2.2	Моральні стимули
АР 3.1.1.1	Премії	АР 3.2.2.1	Визнання у колективі
АР 3.1.1.2	Доплати	АР 3.2.2.2	Повага
АР 3.1.1.3	Надбавки	АР 3.2.3	Творчі стимули
АР 3.1.2	Негрошові стимули	АР 3.2.3.1	Самовдосконалення
АР 3.1.2.1	Пільги	АР 3.2.3.2	Самореалізація
АР 3.1.2.2	Надання транспорту	АР 3.2.4	Соціальнопсихологічні стимули
АР 3.2	Впровадити систему мотивації праці з нематеріального стимулювання	АР 3.2.4.1	Спілкування
АР 3.2.1	Соціальні стимули	АР 3.2.4.2	Клімат у колективі
АР 3.2.1.1	Престижність праці		

Тому на основі віяла концепцій та розрахунку АР ІСУ планування потреби в персоналі було обрано альтернативне рішення «Розробити план потреби в персоналі з достатнім рівнем значень для ключових компетенцій працівників» [47, с. 101].

Відповідно до матриці попарних порівнянь ІСУ підбору персоналу на етапі набору персоналу обрано АР 2.3.3.2.1 («Драйвери» - «Співбесіди»), тому слід обрати альтернативне рішення «Набирати персонал контактним методом».

За результатами розрахунків у матриці попарних порівнянь АР ІСУ, що контролює роботу працівників, обрано АР 4.1.2.1.2 («контроль з щоденною періодичністю» - «програма для моніторингу роботи користувача на комп'ютері» - «моніторинг у будь-який час»), тобто «впровадити систему моніторингу робочого процесу працівників». [48, с. 29].

Попередні дослідження [49] показали, що для розробки ефективних стратегій управління людськими ресурсами та ІСУ на підприємствах доцільно використовувати метод концептуального абстрагування. Дотримуючись цього методу, в цій роботі побудовано концептуальне віяло альтернативних рішень для ІСУ підприємства за типами.

Таким чином, використовуючи метод попарних порівнянь, у цій роботі оцінюються та обираються АР за типами СУП (планування потреби в персоналі, підбір персоналу, мотивація персоналу та контроль за роботою персоналу). За типами СУП були обрані наступні АР: АР1.1.2.3, АР2.3.3.2.1, АР3.1.1.1, АР4.1.2.1.2 (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Обрані АР за видами ІСУП на ТОВ «Веселка-Л»

Види ІСУП	Зміст ІСУП для	Обрані АР за видами ІСУП
Планування потреби в персоналі	Розробити п'ятирічний план потреби в персоналі віком 20-30 років для всіх категорій працівників.	АР1.1.2.3 - Розробити план потреби в університетських кадрах (переважно магістратури) з достатніми ключовими компетенціями для робочої сили.
Підбір працівників при прийомі на роботу	Удосконалення процесу підбору персоналу протягом одного року шляхом застосування підходу, заснованого на компетенціях	АР2.3.3.2.1 - Підбір персоналу за категорією «водії» контактними методами (співбесіда)
Мотивація персоналу	Впровадження нових методів стимулювання праці впродовж 3 років	АР3.1.1.1 - Впровадження системи мотивації праці через бонуси (матеріальне заохочення).
Контроль за роботою працівників	Комп'ютерні програми покращать показники контролю на 15%.	АР4.1.2.1.2 - Впровадити систему щоденного моніторингу робочих процесів співробітників за допомогою програми для контролю за роботою користувачів на комп'ютері.

Оскільки альтернативні рішення, розроблені для кожного типу інструментальної стратегії управління персоналом, є дуже близькими за характером та змістом, пропонується оцінювати та обирати АР для кожного типу СУП за допомогою методу попарного порівняння [50, с. 81].

Метод однопарного порівняння полягає у визначенні домінування елементів, розташованих у лівому стовпчику, над елементами, розташованими в рядку вище. При цьому створюється матриця, рядки та стовпці якої містять об'єкти, що порівнюються [51, с. 118].

Таким чином, запропоновано методичні положення типологічного відбору

альтернативних рішень загальної та інструментальної стратегії управління персоналом ТОВ «Веселка-Л», які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на використанні низки ефективних методів (методу однозначного порівняння та концептуального абстрагування, а також принципів компетентнісного підходу) В її основу покладено. Застосування цього комплексу методів дозволяє вибрати найбільш ефективне альтернативне рішення для кожного типу ІСУ.

### **3.3 Методичні рекомендації щодо оцінювання адаптивності менеджменту бізнес-структури ТОВ «Веселка-Л» в умовах диверсифікації інноваційного розвитку**

В умовах інтенсивно інтелектуалізованої економіки кожен етап диверсифікації поляризується низкою факторів, які можуть змінювати кількісні та якісні характеристики її результатів. Методичні рекомендації щодо оцінки адаптивності управління бізнес-структурою до змін базуються на трьох блоках: оцінка сприйняття змін (оцінка опору персоналу), оцінка готовності персоналу до змін та розвиток готовності персоналу до змін.

Оцінка сприйняття змін (оцінка опору персоналу) визначає рівень потенційного опору шляхом виявлення типу реакції людини на зміни (консервативний, реактивний, впроваджувальний, інноваційний).

Оцінка готовності до змін дозволяє визначити, чи володіють працівники двома ключовими елементами - ключовими компетенціями, необхідними для роботи в нових ситуаціях, і латентними компетенціями, тобто здатністю адаптуватися до нової інформації та швидко навчатися [53, с. 158].

Розвиток готовності працівників до змін ґрунтується на результатах перших двох блоків і має на меті підвищити ефективність працівників (як опонентів, так і прихильників) через розвиток необхідних компетенцій та психологічну підготовку. Основною метою третього блоку є активне залучення персоналу до

першого етапу процесу диверсифікації та створення кадрового резерву для наступного етапу диверсифікації. Кожен блок оцінки включає набір альтернативних інструментів [54, с. 26].

Опір змінам є нормальною реакцією більшості працівників на втручання в їхні звичні робочі практики та графіки, і є однією з проблем успішного розвитку бізнес-структури.

Соціальна та корпоративна відповідальність працівників і прийняття ними змін у сфері діяльності бізнес-структури забезпечують підтримку розвитку бізнесу і, як наслідок, формування конкурентних переваг. В умовах змін головним завданням менеджменту є забезпечення усвідомлення працівниками бізнес-організації необхідності розвитку та підтримки диверсифікації. Оскільки обставини змінюються, визначаються якістю та кількістю людських ресурсів, а також умовами, в яких відбуваються зміни, неможливо отримати універсальні рекомендації щодо нівелювання опору людських ресурсів змінам. Передбачення і своєчасне виявлення причин і джерел опору та його негативних наслідків з метою уникнення серйозних перешкод для розвитку визначає необхідність ретельного планування змін [55, с. 70].

Опір персоналу змінам пов'язаний, насамперед, з ризиками для працівників та невизначеністю їхнього майбутнього. Для зменшення цього ризику для працівників необхідно чітко сформулювати цілі змін, ретельно обґрунтувати очікувані результати та провести підготовчу роботу. Процес розробки диверсифікованих інновацій має бути виражений деталізованими етапами, завершення яких повинно призводити до певних проміжних рішень.

На початкових етапах планування диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури доцільно використовувати показники рівня потенційного опору, які допоможуть виявити прихильників і противників диверсифікації при оцінці опору співробітників. Тип реакції кожного працівника на зміни та ставлення працівників до диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури дозволяє оцінити рівень опору працівників змінам [56, с. 48].

Тип реакції персоналу на зміни визначається як перевага способу взаємодії

людини з ситуацією змін, що виражається в емоційних, когнітивних і поведінкових реакціях:

- консерватор - не бачить потреби у змінах; надає перевагу реактивності;
- реакційний - надає перевагу стабільності; та
- реалістичні - підтримують і приймають зміни, якщо відчують у них потребу;
- інноваційний - рідко перешкоджає змінам; готовність до змін є необхідністю їхнього життя та роботи.

Визначення соціально-психологічних характеристик кожної людини може допомогти визначити відповідні заходи для подолання опору змінам. Для визначення типу реагування персоналу на зміни пропонується використовувати метод анкетування, в якому використовується ряд тверджень, що відповідають певним типам. Найбільша кількість балів відповідає найбільш вираженому типу індивідуальної реакції на зміни.

Наступним кроком у визначенні готовності працівників до змін є визначення ставлення працівників до змін у структурі бізнесу. Для цього пропонується шляхом анкетування з'ясувати думку кожного працівника щодо необхідності змін, їх причин, наслідків, наявності чіткого плану змін та сумісності компетенції призначеного керівника з компетенцією, необхідною для диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури, за допомогою опитувальника. В результаті визначення типу реакції та ставлення працівників до змін можна розрахувати потенційний опір змінам за формулою 4.6 [58, с. 280]:

$$K_{пс} = \frac{Ч_{іт} + Ч_{рлт}}{Ч_{кт} + Ч_{рт}}, \quad (3.1)$$

де  $K_{пс}$  - коефіцієнт потенційного опору персоналу змінам;

$Ч_{іт}$  - кількість осіб інноваційного типу реакції на зміни;

$Ч_{рлт}$  - кількість осіб реалізує типу реакції на зміни;

$Ч_{кт}$  - кількість осіб консервативного типу реакції на зміни;

Чрт - кількість осіб реактивного типу реакції на зміни.

Як критерій оцінки рівня потенційного опору пропонується до використання наступний підхід:

- якщо  $K_{пс} > 1$ , то зміни проводяться цілеспрямовано і мають високий шанс на успіх;
- якщо  $K_{пс} < 1$ , то зміни можуть привести до дестабілізації стану бізнес-структури і зниження її ефективності при їх здійсненні.

Для того, щоб знизити рівень потенційної напруженості, необхідно звернути увагу на консервативний та реактивний типи реакції персоналу на зміни та переконати їх у важливості та безпечності змін для розвитку бізнес-структури. Зокрема, існує низка перспективних заходів для активного залучення «консервативних» і «реактивних» працівників на бік прихильників змін [59, с. 162]:

- залучення до участі у змінах;
- навчання та інформування про зміни в контексті диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур;
- проведення переговорів та укладання контрактів;
- стимулювання та підтримка персоналу;
- кадрові зміни та призначення.

Таким чином, запропонована методика дозволяє виявити тип реакції персоналу на зміни, визначити потенційний рівень опору і, в кінцевому підсумку, виявити прихильників і противників змін та їх активне залучення до процесу диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури.

Для оцінки опору персоналу змінам можна використовувати широкий спектр інструментів, включаючи анкетування, дискусії, зовнішні та внутрішні спостереження, неформальне спілкування та незалежні спостереження.

Результати опитування слід аналізувати за категоріями та посадами працівників. Подальший аналіз дозволить виявити питання, які необхідно

вирішити на кожному рівні працівників, визначеному в рамках бізнес-структури, для подолання перешкод на шляху до інновацій [60, с. 21].

До найбільш ефективних питань належать: підтримка того, що відбувається; роль інновацій у підвищенні ефективності бізнес-структури; ролі та прагнення працівників у процесі трансформації (організатори, виконавці, генератори ідей, транслятори тощо); їхня оцінка бізнес-структури на момент опитування; побоювання працівників щодо втрати роботи в результаті трансформації; пропозиції щодо покращення бізнес-структури; побоювання щодо втрати роботи в результаті трансформації відображено побоювання, пропозиції щодо вдосконалення бізнес-структури, специфіку зацікавленості працівника в роботі в бізнес-структурі та причини конфліктів з іншими працівниками,

При аналізі відповідей слід оцінити: структуру бізнесу; ставлення працівників до керівництва; розуміння та прийняття цілей і стратегій розвитку бізнес-структури; характер взаємовідносин у колективі; соціально-психологічний клімат; задоволеність заробітною платою; умови трудового договору з роботодавцем; можливості кар'єрного та професійного зростання, зручність робочого місця. Для отримання відвертих відповідей необхідно переконати персонал в абсолютній анонімності опитування.

Враховуючи специфіку інструменту опитування для оцінки ступеня опору змінам, рекомендується використовувати певну лінійну послідовність поведінки керівництва бізнес-структури, яка включає наступні етапи [61, с. 263]:

- ініціалізація змін - дії, що передують впровадженню змін у бізнес-структурі, а також розробка загальної програми змін та її організаційно-економічного обґрунтування;

- розробка цілей оцінки опору та визначення її цілей і завдань - передбачає чітке розуміння результатів проміжної та фінальної оцінки опору персоналу змінам та формування потенціалу виконавців змін для використання їх на практиці. Метою оцінки опору персоналу змінам є визначення об'єктів опору та аналіз причин і наслідків неприйняття персоналом змін.

Завдання оцінки опору включають:

- виявлення причин опору відповідно до управлінської ієрархії та етапу або фази диверсифікації;

- визначення противників змін, типологія опору;

- наслідки негативних впливів агента змін, таких як викривлення або коригування цілей для досягнення змін. Зміст завдання з оцінки опору визначається безпосередньо системою управління для кожного етапу оцінки;

- виявлення причин опору персоналу змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Ринкові причини опору персоналу змінам визначаються в рамках оцінки впливу зовнішніх факторів;

- оцінка опору персоналу професійними методами - через кількісне вимірювання опору персоналу за допомогою анкетування;

- дослідження рівня лояльності персоналу до змін та визначення рівня опору змінам з боку корпоративної культури бізнес-структури;

- розробити та впровадити заходи з протидії та нівелювання опору персоналу змінам в бізнес-організації.

Для визначення рівня опору персоналу змінам рекомендується використовувати методіку, що базується на дослідженні ступеня його прояву на індивідуальному, груповому та системному рівнях (таблиці 3.7-3.8 [61, с. 274]).

Таблиця 3.7 – Опис окремих характеристик (станів) індивідуального опору змінам бізнес-структури

Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
Міра зміни особистої безпеки та стабільності осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності	Анкетування
Збільшення обсягів робіт та повноважень, пов'язаний із впровадженням змін	Анкетування, контент-аналіз документації, експертне оцінювання інформації HR-менеджерів
Рівень браку компетентності робітника щодо завдань провадження змін	Анкетування, експертне оцінювання інформації HR-менеджерів та лінійного менеджменту підрозділів
Попередній досвід робітника щодо участі у змінах	Анкетування

Таблиця 3.8 – Опис окремих характеристик групового опору змінам персоналу бізнес-структури

Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
Ступінь комунікаційної ефективності групи у процесі реалізації змін	Анкетування, контент-аналіз документації
Ступінь прийнятності змін та їх провадження формального та неформального лідера групи	Анкетування
Негативні наслідки для групи	Анкетування, експертне оцінювання звітів HR-менеджерів та керівників функціональних підрозділів
Конфлікти та зовнішній вплив, в контексті реалізації змін	Анкетування

Оцінка враховує психологічні, поведінкові та адміністративні причини опору змінам, включаючи ключові характеристики опору та їхні прояви на кожному рівні, що потребують відповідної оцінки.

Кожна характеристика включає низку окремих умов, які оцінюються максимально в 10 балів. Загальна характеристика визначається як середнє арифметичне значень окремих станів.

Оцінки виставляються за такою шкалою: 0 - відсутній взагалі; 1-2 - незначно присутній; 3-4 - фрагментарно присутній; 5 - помірно присутній; 6-7 - виражений стан; 8-9 - випадки переважають; 10 - повністю присутній.

Рівень резистентності індивіда оцінюється за проявом психологічних та суб'єктивних причин. До психологічних та суб'єктивних причин належать особиста безпека та стійкість (характеристики персоналу, залученого до змін, які впливають на рівень успішності змін), обсяг та збільшення роботи у зв'язку з впровадженням змін, компетентність персоналу у виконанні завдань з впровадження змін та необхідність її підвищення, попередній досвід персоналу, який бере участь у змінах.

Груповий рівень опору слід оцінювати з точки зору можливої синергії між опором формальних і неформальних груп працівників.

На цьому рівні опору оцінюються такі причини (фактори): ефективність комунікативних зв'язків у групі під час процесу змін; позиція

формальних/неформальних лідерів групи щодо змін та їх впровадження; наслідки змін для групи; конфлікти, пов'язані з впровадженням змін та зовнішніми зовнішні впливи.

Таким чином, універсального інструменту для оцінки опору персоналу змінам не існує. Різноманіття доступних інструментів дозволяє керівникам бізнес-структур формувати власний набір різних варіантів оцінки. Вибір набору інструментів оцінки опору персоналу диверсифікації інноваційного розвитку також визначається специфікою бізнес-структури (вектором диверсифікації, її складністю, рівнем управлінської ієрархії, що безпосередньо керує змінами, соціально-психологічним кліматом у колективі, станом діяльності бізнес-структури, перспективами диверсифікації інноваційного розвитку) та і формується його цілями.

Керівництву необхідно передбачати зміни, управляти і долати опір трансформації бізнес-структури. Це пов'язано з тим, що це є передумовою успішної диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності.

В авторському розумінні бізнес-структури розглядаються як відкриті системи, а це означає, що готовність до змін є комплексною характеристикою і в процесі управління змінами слід враховувати широкий спектр важливих факторів, що впливають на всі етапи диверсифікації інноваційного розвитку. Крім того, готовність до змін слід розглядати як важливу характеристику, що проявляється в поведінковій активності персоналу, тобто його готовності професійно діяти в нових умовах.

Готовність персоналу до змін умовно визначається сукупністю критеріїв, які можна поділити на такі види

Особиста компетентність персоналу, яка включає в себе певні поведінкові, емоційні та комунікативні якості, разом з компетентністю бізнес-структури в умовах інтелектуалізації також формує його ставлення до змін. Це ставлення проявляється в активності, впевненості, прагненні до нового, сучасності, мобільності, своєчасності, здатності до навчання, чутливості, стресостійкості,

когнітивній перевазі, схильності до експериментів, наявності суб'єктивної значущості змін, креативності, системності та критичності мислення.

На жаль, велика кількість критеріїв оцінки готовності персоналу до змін не дає вичерпної методологічної бази для визначення коректності використання існуючих статистичних методів. На нашу думку, пропонується простий, зручний у використанні якісний підхід до оцінки готовності персоналу до змін. Кількісні параметри якісних критеріїв визначаються на основі експертних оцінок, що дозволяє кількісно оцінити якість виконання всіх контрольованих завдань.

Крім того, це забезпечує менеджерів бізнес-структури актуальною інформацією про учасників процесу, зміст їх діяльності та можливі кінцеві результати на всіх етапах перевірки та підготовчого етапу диверсифікації інноваційного розвитку. При цьому елементи та критерії в рамках розробленої та апробованої моделі мають слугувати орієнтиром, який з часом може бути адаптований до обраного бізнес-структурою вектору диверсифікації інноваційного розвитку. Використання кваліметрії для оцінки якісних аспектів готовності персоналу до змін у діяльності бізнес-структури дає можливість проявити наскрізні принципи [61]:

- будь-яке якісне явище може бути виражене як сукупність певних характеристик;
- прості елементи досліджуваного поняття можна представити у вигляді ієрархічної структури.
- для порівняння досягнутих результатів необхідно розробити критерії якості;
- одиниці вимірювання дають можливість порівнювати різні показники;
- вагомість елементів визначається з точки зору пріоритетів;
- комплексна кількісна оцінка якості може бути представлена як функція відносних показників та вагових коефіцієнтів.

Готовність персоналу до змін слід починати з оцінки полярності впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на структуру бізнесу. Це пов'язано з тим, що

остання визначає процес розуміння масштабу якісних і кількісних змін у загальній структурі бізнесу як відкритої системи.

Слід зазначити, що уточнення та встановлення критеріїв оцінки готовності відповідальних за структуру бізнесу до змін обґрунтовано на основі узагальнення результатів дослідження специфіки структури бізнесу ТОВ «Веселка-Л».

Вагомість кожного елементу та критерію визначено методом експертного оцінювання. Метод експертного оцінювання включає в себе процедуру реалізації, яка починається з формування мети та завдань оцінювання. Наступним кроком є формування експертних груп та переліку пріоритетних критеріїв. Власне процес оцінювання включає наступні етапи: обробка та аналіз результатів, узагальнення висновків, встановлення рівня узгодженості думок експертів та формулювання відповідних висновків щодо важливості кожного критерію.

У таблиці 3.9 представлена якісна модель оцінки готовності персоналу до змін у структурі бізнесу.

Модель має подвійну природу по відношенню до результатів оцінювання. З одного боку, модель може визначити готовність персоналу до змін, а з іншого - виявити сфери та фактори (більшість з яких зумовлені, в першу чергу, діями керівництва), що перешкоджають впровадженню змін.

Структура кваліметричної моделі представлена наступними блоками:

- чотири групи факторів, що охоплюють організаційні, професійно-кваліфікаційні, мотиваційні та психологічні аспекти діяльності персоналу;

У межах кожної групи факторів представлено критерії, які мають відображати особливості бізнес-структури як системи, зокрема, з точки зору ресурсів, процесів, результатів та управлінської підтримки. Критерії умовно розглядаються як вимоги до діяльності персоналу в умовах змін, або у випадку самооцінки - як ставлення персоналу до готовності бізнес-структури до змін;

- ваги факторів та критеріїв;

- значення ступеня відповідності діяльності персоналу вимогам, визначені експертним методом, та ступеня оптимізму ставлення персоналу до змін у бізнес-структурі.

Таблиця 3.9 – Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу бізнес-структури до змін

Фактори	Ваго- мість фак- тору (Ф)	Критерії	Ваго- мість критеріїв (В)	Коефіцієнт відповід- ності (К)	Оцінка факторів
Психологічний	Φ <sub>1</sub>	Переважає позитивне ставлення до роботи, задоволеність існуючим станом справ бізнес-структури	V <sub>1</sub>	K <sub>1</sub>	Φ <sub>1</sub> * ∑ V <sub>1</sub> *K <sub>1</sub> + ... V <sub>7</sub> *K <sub>7</sub>
		Відчуття приналежності до групи	V <sub>2</sub>	K <sub>2</sub>	
		Сприятливий соціально-психологічний клімат	V <sub>3</sub>	K <sub>3</sub>	
		Відсутність страху перед майбутніми змінами на підприємстві	V <sub>4</sub>	K <sub>4</sub>	
		Стресостійкість	V <sub>5</sub>	K <sub>5</sub>	
		Почуття визначеності та стабільності	V <sub>6</sub>	K <sub>6</sub>	
		Наявність корпоративно-соціальної відповідальності працівника	V <sub>7</sub>	K <sub>7</sub>	
Мотива- ційний	Φ <sub>2</sub>	Сприйняття та розуміння організаційної культури	V <sub>8</sub>	K <sub>8</sub>	Φ <sub>2</sub> * ∑ V <sub>8</sub> *K <sub>8</sub> + ... V <sub>12</sub> *K <sub>12</sub>
		Бажання майбутніх змін	V <sub>9</sub>	K <sub>9</sub>	
		Високий рівень ефективності комунікацій з колегами	V <sub>10</sub>	K <sub>10</sub>	
		Можливість кар'єрного зростання в умовах змін	V <sub>11</sub>	K <sub>11</sub>	
		Наявність інструментів мотивації праці	V <sub>12</sub>	K <sub>12</sub>	
Професійно- кваліфікаційний	Φ <sub>3</sub>	Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій	V <sub>13</sub>	K <sub>13</sub>	Φ <sub>3</sub> * ∑ V <sub>13</sub> *K <sub>13</sub> + ... V <sub>18</sub> *K <sub>18</sub>
		Здатність до саморозвитку	V <sub>14</sub>	K <sub>14</sub>	
		Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу	V <sub>15</sub>	K <sub>15</sub>	
		Здатність критичного мислення	V <sub>16</sub>	K <sub>16</sub>	
		Здатність адекватної оцінки витрат часу («почуття часу»)	V <sub>17</sub>	K <sub>17</sub>	
		Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, диджитал-навичками	V <sub>18</sub>	K <sub>18</sub>	
Організаційний	Φ <sub>4</sub>	Є досвід участі у проведенні змін	V <sub>19</sub>	K <sub>19</sub>	Φ <sub>4</sub> * ∑ V <sub>19</sub> *K <sub>19</sub> + ... V <sub>23</sub> *K <sub>23</sub>
		Є досвід організації змін	V <sub>20</sub>	K <sub>20</sub>	
		Є інформація щодо проведення майбутніх змін	V <sub>21</sub>	K <sub>21</sub>	
		Є знання про особливості й умови функціонування бізнес-структури	V <sub>22</sub>	K <sub>22</sub>	
		Є розуміння можливості змін на підставі наявних ресурсів та потенціалу бізнес-структури	V <sub>23</sub>	K <sub>23</sub>	
$KMognz = (\Phi_1 * \sum V_1 * K_1 + \dots V_7 * K_7) + (\Phi_2 * \sum V_8 * K_8 + \dots V_{12} * K_{12}) +$ $+ (\Phi_3 * \sum V_{13} * K_{13} + \dots V_{18} * K_{18}) + (\Phi_4 * \sum V_{19} * K_{19} + \dots V_{23} * K_{23})$					

Порогові значення коефіцієнта відповідності представлені в таблиці 3.10.

Модель настільки проста і зручна, що може використовуватися персоналом бізнес-структур самостійно. Її достовірність залежить, з одного боку, від щирості відповідей персоналу в контексті самооцінки, а з іншого - від об'єктивної оцінки персоналу представниками HR-відділу.

Зростання сумарного балу за фактором змін (наближення до 1) свідчить про

підвищення готовності персоналу до змін. І навпаки, коли сукупна оцінка наближається до нуля, ситуація свідчить про зростання опору персоналу змінам, що впроваджуються.

Таблиця 3.10 - Порогові значення коефіцієнту відповідності

Коефіцієнт	Порогове значення
$K = 1$	Повна відповідність вимогам (так);
$K = 0,75$	Часткова відповідність вимогам (більше так, ніж ні)
$K = 0,50$	Урівноважена відповідність вимогам (і так, і ні)
$K = 0,25$	Частково-негативна відповідність вимогам (більше ні, ніж так)
$K = 0$	Повна невідповідність вимогам (ні)

Критичне значення загальної оцінки фактору змін починається на рівні нижче 0,5. Прийнятним рівнем готовності персоналу до змін вважається коридор значень від 0,5 до 0,75. Якщо рівень опору персоналу змінам знаходиться в діапазоні від 0,75 до 1,0, то він вважається оптимальним (майже ніколи не зустрічається), що означає, що персонал готовий до змін в усіх аспектах.

Цей інструмент можна використовувати як у статистиці, так і в динаміці, залежно від структури бізнесу. Він дозволяє коригувати дії керівництва відповідно до рівня обізнаності та адаптації персоналу до змін.

Керівництво має бути готовим до незадовільних оцінок під час першої практики застосування цієї моделі, особливо якщо не було проведено попередніх підготовчих заходів, спрямованих на усвідомлення персоналом необхідності змін та інноваційного розвитку.

Модель може бути застосована на різних рівнях управлінської ієрархії на етапі зародження та підготовчих етапах диверсифікації інноваційного розвитку.

Оскільки діяльність кожної бізнес-структури має певні особливості, які впливають на поведінку та компетентність персоналу, їх необхідно враховувати при розробці моделі оцінки готовності персоналу до змін. Модель є універсальною, зручною, простою у використанні і, як показано в роботі, може бути розширена та адаптована елементами, що відповідають особливостям.

Сьогодні бізнес-структури мають широкий спектр інструментів для оцінки

готовності персоналу до змін, і зокрема, виділено найпростіший практичний інструмент, який може бути використаний вітчизняними бізнес-структурами в контексті диверсифікації інноваційного розвитку: модель ADKAR, для оцінки готовності персоналу до змін в бізнес-структурах матриця ADKAR, формула змін Д. Глейзера та «аналіз силового поля».

Найбільш поширеною моделлю оцінки готовності працівників до змін є модель ADKAR Д. Хаята [61]. Ця модель характеризується тим, що персонал розглядається як актори, які формують важливу частину інтелектуального капіталу і є безпосередніми учасниками та реалізаторами змін. Іншими словами, для ефективного впровадження змін необхідно управляти не тільки бізнес-структурою як відкритою системою, а й необхідними змінами в якісному та кількісному складі персоналу. Назва цієї моделі відповідає першій букві основних етапів, які долає персонал бізнес-структури в процесі адаптації до нових умов:

A - Усвідомлення - визнання змін, усвідомлення необхідності, розуміння суті.

D - Бажання - бажання підтримати зміни та брати участь у їх впровадженні.

K - Knowledge - знання, інформація про те, як впроваджувати зміни, їх наслідки.

A - Спроможність - здатність впроваджувати зміни, впроваджувати інновації та надавати постійну підтримку.

R - Посилення - інтеграція початкових результатів змін, підтримка подальшого впровадження.

Результати аналізу характеристик кожного етапу дозволяють комплексно оцінити готовність відповідальних осіб бізнес-структури до змін.

Матриця оцінки готовності співробітників до змін складається з чотирьох блоків, розташованих на осях координат, де вертикальна вісь відображає низьку і високу задоволеність співробітників поточною ситуацією, а горизонтальна вісь - низьке і високе сприйняття співробітниками ризиків, пов'язаних зі змінами.

Після завершення належного оцінювання працівників можна умовно «розмістити» в окремих клітинках. Це означає визначення ймовірності змін для

працівників окремих підрозділів та розробку програм для усунення існуючих проблем в цілому (висока готовність до змін, помірно невизначена готовність до змін, низька готовність до змін).

Формула змін Д.Глейчера дозволяє оцінити необхідність змін [61]:

$$C = (ABD) > x, \quad (3.2)$$

де  $C$  – зміни;

$A$  – рівень незадоволеності існуючим станом справ;

$B$  – чітке уявлення бажаного стану;

$D$  – перші практичні спроби досягти бажане стан;

$x$  – вартість змін: не тільки фінансова, а й пов'язані з цим інші витрати.

Ця формула враховує, що зміни можуть відбутися, коли присутні всі три елементи  $A$ ,  $C$  і  $D$ , а також коли вони разом дають ефект, що перевищує "вартість" змін  $x$  – (наприклад, зусилля, час, дискомфорт) Якщо  $A$ ,  $B$  і  $D$  є несуттєвими, готовність бізнес-структури до змін буде недостатньою, готовність бізнес-структури до змін буде недостатньою.

Нестача елементів може бути охарактеризована наступним чином

– відсутність елемента  $A$ : персонал задоволений поточним способом ведення справ;

– відсутність елемента  $B$ : персонал не дуже задоволений поточною ситуацією, але не знає, як її покращити;

– відсутність елемента  $D$ : співробітники знають, чого вони хочуть, але не знають, як діяти;

– елемент  $x$  – не слід недооцінювати «вартість» змін.

Це пов'язано з тим, що навіть якщо елементи  $A$ ,  $B$  і  $D$  є важливими, вони можуть бути меншими, ніж оціночна вартість трансформації. Замість того, щоб збільшувати елементи  $A$ ,  $B$  і  $D$ , можна спробувати зменшити елемент  $x$  –. Це відбувається в реальності, або принаймні в уяві персоналу, оскільки страх людей

перед невідомим може змінити оціночну вартість.

Використання формули змін вимагає формування максимально повної інформації про зазначені елементи – А, В, D та х.

Концепція аналізу «силового поля» – є одним з інструментів, що дозволяє подолати опір персоналу змінам та прийняти правильні рішення при забезпеченні відповідної енергії запланованих змін. Цей метод передбачає проактивний аналіз та оцінку поточної ситуації.

Екстремальне ставлення людей до змін залежить не стільки від результату змін, скільки від того, чи були задоволені потреби людей контролювати обставини, що призвели до змін. Сприйняття успішності змін пов'язане як з фактичним станом справ, так і з розривом між тим, що очікувалося від змін (в уявленнях людей і організацій), і тим, що сталося насправді, а також зі здатністю адаптуватися до мінливих обставин.

Модель силового поля описує поточну ситуацію як динамічну рівновагу, на яку впливають фактори, що забезпечують стагнацію ситуації. Для того, щоб досягти мети, необхідно виявити сили, що чинять опір, змінити рівновагу і перенести центр ваги на рушійні сили, які спрямовані на досягнення мети.

Згідно з цією моделлю, для досягнення результату змін необхідно змістити лінію балансу вправо, тобто в бік мети. Цього можна досягти шляхом посилення або додавання рушійних сил, зменшення або усунення стримуючих сил, або шляхом комбінації цих заходів.

Цей тип аналізу може бути проведений у формі мозкового штурму або за допомогою таких методів, як метод Дельфі чи експертна оцінка. Кожну визначену сильну сторону можна оцінити за 10-бальною шкалою, щоб отримати зважену оцінку.

Розвиток готовності персоналу до змін має здійснюватися системно через активізацію інструментів впливу на працівників. До найбільш ефективних засобів розвитку готовності персоналу до змін належать [284-287]: навчання, створення навчальних структур, просування нового, надання інформації, комунікація, участь у процесі формування готовності до змін, залучення та співпраця, підвищення

мотивації до змін, надання додаткових додаткові стимули, заохочення готовності персоналу до змін, допомога і підтримка, переговори, залучення до процесів прийняття рішень, делегування повноважень, маніпулювання, керівництво, явний і неявний примус, мотиваційний тренінг.

Основна ідея матриці полягає в тому, що поведінка лідера визначає його стиль керівництва. В ідеалі найвищий бал має бути близьким до 9,9. З одного боку, матриця дозволяє визначити стиль керівника, а з іншого, на наш погляд, допомагає визначити готовність персоналу до диверсифікації інноваційного розвитку, оскільки стиль керівництва визначає ставлення працівників, які працюють в тій чи іншій бізнес-структурі. Ця матриця є прототипом авторського шаблону матриці «Матриця адаптивності персоналу до змін» (рисунок 3.3), за допомогою якої можна визначити майбутню корисність персоналу в бізнес-структурах в контексті диверсифікації інноваційного розвитку.

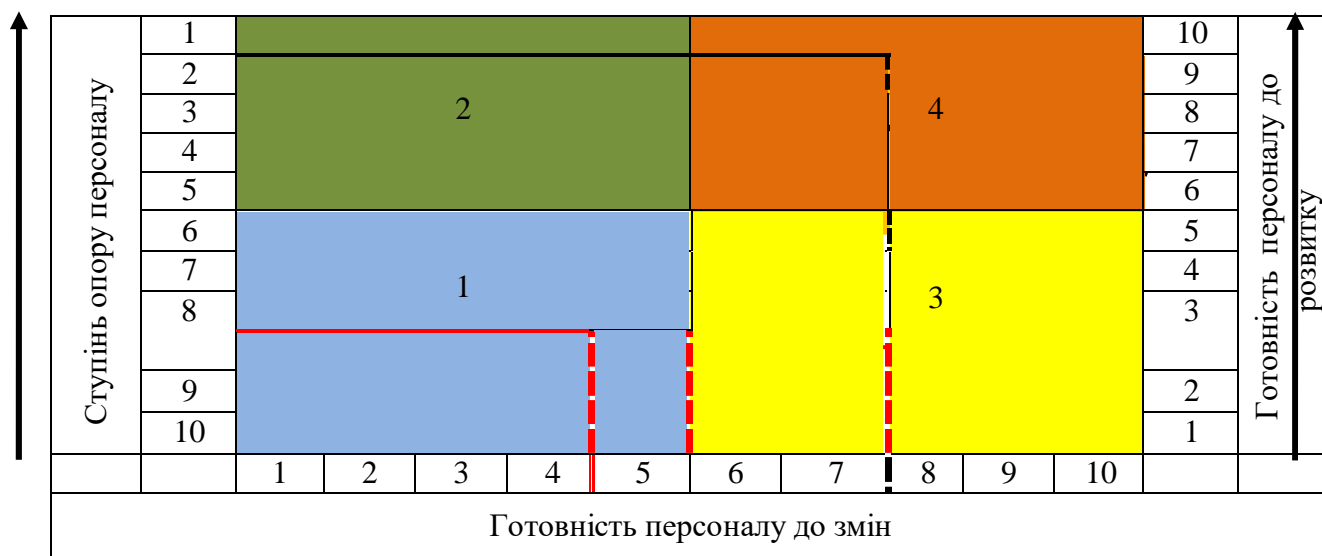


Рисунок 3.3 – Матриця адаптивності персоналу до змін

Матриця має чотири квадранти: 1 - синій, 2 - зелений, 3 - жовтий і 4 - помаранчевий. Позитивний максимум у кожному квадранті знаходиться у правому верхньому куті; і навпаки, негативний максимум - у лівому нижньому куті. Співробітники оцінюються одночасно за трьома шкалами: ступінь опору персоналу, готовність персоналу до змін і готовність персоналу до розвитку.

Точка перетину шкал «Ступінь опору персоналу» та «Готовність персоналу до змін» є точкою біфуркації, від якої пряма лінія веде до шкали «Готовність персоналу до розвитку». Іншими словами, аналітик повинен звернути увагу на те, в який квадрант потрапляє точка біфуркації, по-друге, на положення точки біфуркації в цьому квадранті і, по-третє, на нахил лінії (вгору чи вниз - кут трикутника більший чи менший за 90 градусів).

Наприклад, якщо гранична точка знаходиться в помаранчевому третьому квадранті і займає досить сприятливу позицію для менеджерів, це є позитивним показником, але позитивне враження знижується через низьку готовність працівників до саморозвитку, що особливо важливо в контексті диверсифікованої економічної діяльності. В іншому прикладі спостерігається протилежна картина. Працівники є досить стійкими до змін через недостатню готовність (компетентність) до змін, але в умовах диверсифікації інноваційного розвитку у них з'являється бажання та здатність навчатися та розвиватися, що є дуже позитивним аспектом в контексті адаптації працівників до змін.

Таким чином, різні інструменти стратегічного аналізу не суперечать один одному і жоден метод не задовольняє повністю всі можливі цілі оцінки, наприклад, за стадією диверсифікації, за суб'єктом, за напрямом тощо. Тому для оцінки системної багатовекторної диверсифікаційної стратегії інноваційного розвитку бізнес-структури потрібен особливий підхід через акумулювання декількох методів. Крім того, існує також простір для реалізації авторського підходу, який задовольняє специфіку диверсифікації інноваційного розвитку конкретного бізнесу.

Таким чином, стратегічний аналіз допомагає виявити та оцінити основні можливості, пов'язані з майбутньою діяльністю бізнес-структури та вказати на фактичний стан забезпечення необхідними ресурсами. Інструменти стратегічного аналізу не суперечать один одному і жоден метод не може повністю задовольнити всі можливі цілі оцінки, залежно від етапу, суб'єкта та напряму диверсифікації. Крім того, існує простір для реалізації авторського підходу таким чином, щоб він задовольняв диверсифікаційну специфіку інноваційного розвитку конкретної

бізнес-структури.

Небажання працівників підтримувати зміни пов'язане з недостатнім рівнем знань та професійних навичок. Розвиток готовності працівників до змін може бути більш ґрунтовним, якщо бізнес-організації матимуть навчальні центри, які сприятимуть постійній адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Просування нового та інформування працівників, залучених до процесу змін, про найважливіші аспекти змін вимагає своєчасного та повного інформування працівників, залучених до процесу змін, усунення непорозумінь, спричинених неправильною або неповною інформацією, та підтвердження різних думок на спеціально організованих зустрічах з керівництвом. Залежно від типу змін, інформаційні кампанії можуть використовувати місцеву пресу, дошки оголошень і спеціальні інформаційні пункти, а також індивідуальні бесіди, зустрічі з керівництвом і презентації на конференціях. Ефективність кампанії залежить від якості її підготовки та проведення, повноти інформації та взаємної довіри між сторонами.

Ефективність кампанії визначається тим, що вона проводиться до і під час змін і показує конкретні позитивні результати до і після змін. Комунікацію слід розглядати як управління очікуваннями зацікавлених сторін через інтеграцію проекту та управління комунікаціями.

Одним із найефективніших способів зменшити можливу опозицію та підвищити готовність працівників активно підтримувати запропоновані зміни є залучення працівників до процесу планування та підготовки до змін.

Це залучення працівників до процесу планування та підготовки до змін. Співробітники підтримають інновацію, якщо будуть залучені до її створення. Можливими формами залучення працівників до підготовки до змін є опитування громадської думки з ключових питань змін, участь працівників у творчих групах та участь у нарадах з різних аспектів змін.

Подальше задоволення потреб персоналу в результаті перетворень може підвищити зацікавленість персоналу в перетвореннях. Створення мотиваційних

чинників підвищить лояльність до оптимізації діяльності, якості послуг і, зрештою, до змін.

Тактика «допомоги та підтримки» передбачає підтримку через бізнес-структури для підвищення впевненості персоналу та подолання страху перед змінами. Основними методами підтримки є обговорення проблем з працівниками, м'які, покрокові програми змін, делегування повноважень шляхом призначення супервайзерів (агентів змін) та запровадження певних пільг для учасників.

Найефективнішим методом є переговори, під час яких обговорюються ключові аспекти нововведення та досягається згода з впливовою групою. Згода досягається шляхом двосторонньої взаємодії між ініціаторами та потенційними виконавцями змін, що забезпечує задоволення потреб та інтересів останніх. Консенсус необхідний у ситуаціях, коли окремі працівники або групи не зацікавлені у змінах і виявляють явний опір.

Тактика залучення до процесу прийняття рішень полягає в тому, щоб зацікавити ключових опонентів змін або впливових фігур у бізнес-структурі, які відповідають за прийняття рішень щодо змін. Також використовується підхід кооптації, коли лідерам груп надається переважна роль у плануванні та впровадженні трансформації. Це допомагає підвищити зацікавленість колишніх противників змін у кінцевому результаті трансформованої бізнес-структури.

Тактика примусу передбачає цілеспрямовані дії бізнес-структури, спрямовані на те, щоб змусити працівників прийняти зміни і взяти в них участь. Примус може полягати в різкій критиці, наказах і погрозах втратити кар'єрні можливості. Він ефективний в авторитарних стилях керівництва і слугує попередженням для інших, хто виступає проти змін, у випадку дифузного, неінституційного опору, особливо опору, що ґрунтується на посадових обмеженнях.

Для ініціювання впровадження програм змін слід організувати спеціальні тренінги, семінари, конференції та зустрічі, присвячені інструментам і методам управління змінами. Такі заходи, поряд зі зміцненням взаєморозуміння, можуть стати необхідним "перехідним етапом", що спонукає персонал замислитися над

майбутнім і можливими змінами у своїй поведінці. У деяких випадках такі заходи визнаються робочими групами, де проекти трансформації можуть отримати потужну підтримку, що полегшує подальше налагодження зв'язків у процесі трансформації.

Таким чином, запропонований інструментарій оцінки адаптивності управлінської команди в контексті диверсифікації інноваційного розвитку ТОВ «Веселка-Л» має універсальне призначення, дуже простий у використанні і може бути застосований на всіх етапах і фазах диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структури.

### **Висновки до розділу 3**

З метою удосконалення формування та реалізації кадрової стратегії в управлінні ТОВ «Веселка-Л» запропоновано стратегічні заходи щодо управління кадровою компетенцією компанії. Етапи формування стратегії управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» визначено за критеріями ефективності, типу синергії, етапами управління та функціями.

Залежно від рівнів критеріїв ефективності та синергії запропоновано формування стратегії управління людськими ресурсами ТОВ «Веселка-Л»: стратегія вдосконалення типу МІ (management improvement), яка фокусується на перегляді інструментів управління, організаційної структури та стилю управління; типу НІ (human improvement), яка фокусується на зміні характеристик працівників; стратегії подвійної стратегії підтримки типу МНІ, що фокусуються на впливі, типу Ss (підтримка) з використанням матричного підходу: та розкрито їх сутнісне навантаження відповідно до етапів та функцій управління; в діяльності ТОВ «Веселка-Л» проаналізовано реалізацію стратегій НО та МІ за критеріями апробовано стратегічні інструменти управління людськими ресурсами та доведено ефективність їх використання.

Запропоновано вибір альтернатив для реалізації стратегії управління персоналом у ТОВ «Веселка-Л». Досліджено методи розробки та вибору альтернативних рішень щодо стратегій управління персоналом, які використовуються в сучасній літературі.

У результаті представлено найбільш ефективні методи та методичні положення щодо вибору альтернативних варіантів загальних та інструментальних стратегій в управлінні персоналом компанії, які максимально позбавлені суб'єктивізму та інших недоліків.

Наразі встановлено, що вчені та науковці досягли значного прогресу в розробці альтернатив стратегій управління людськими ресурсами за допомогою різних видів інструментальних стратегій з використанням різних методів. Однак єдиного підходу, універсального методу чи механізму відбору розроблених альтернатив не існує.

У даній роботі запропоновано методологію вибору альтернативних рішень загальних та інструментальних стратегій управління людськими ресурсами на підприємствах, що поєднує в собі не тільки принципи компетентнісного підходу, а й ефективні методи однозначного порівняння та концептуального абстрагування.

На відміну від існуючих, такий підхід дозволяє здійснювати вибір найбільш ефективних альтернатив залежно від типу інструментальної стратегії, які є дуже близькими за своєю сутністю та змістом. Методичні положення щодо вибору альтернатив загальних та інструментальних стратегій в управлінні персоналом підприємства можуть бути застосовані для їх реалізації в будь-якій компанії, гарантуючи тим самим плідну роботу для працівників та компанії в цілому.

Запропоновано методичні рекомендації щодо оцінки адаптивності структури управління ТОВ «Веселка-Л» в умовах диверсифікації інноваційного розвитку. Рекомендації включають: оцінку сприйняття змін (оцінку опору персоналу), оцінку готовності персоналу до змін та розвиток готовності персоналу до змін.

Оцінка сприйняття змін (оцінка опору персоналу) передбачає визначення

рівня потенційного опору шляхом виявлення типу реакції людини на зміни (консервативний, реактивний, впроваджувальний, інноваційний), що дозволяє виявити прихильників та противників диверсифікації інноваційного розвитку.

Оцінка готовності до змін допомагає визначити, чи володіють працівники двома ключовими елементами: ключовими компетенціями, необхідними для роботи в нових ситуаціях, та латентними компетенціями (здатність швидко адаптуватися та засвоювати нову інформацію).

Розвиток готовності працівників до змін ґрунтується на результатах перших двох блоків і має на меті підвищити ефективність працівників (як опонентів, так і прихильників) шляхом розвитку необхідних компетенцій та психологічної підготовки. Основною метою третього блоку є активне залучення персоналу до першої фази процесу диверсифікації та створення пулу талантів для наступної фази диверсифікації. Кожен блок оцінки містить набір альтернативних інструментів.

Ці інструменти довели свою універсальність для всіх етапів і фаз диверсифікації в інноваційному розвитку бізнес-структур.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи узагальнено теоретичні та методологічні аспекти формування кадрової стратегії в сучасному управлінні бізнес-структурами. Розглянуто об'єктивну необхідність, сутність та проблеми формування кадрової стратегії на підприємствах, досліджено сучасні моделі управління бізнес-структурами та встановлено особливості формування кадрової стратегії в сучасному управлінні бізнес-структурами.

При формуванні HR-стратегії необхідно враховувати всі напрямки роботи з персоналом, включаючи підбір, оцінку, розвиток і мотивацію. Наразі компанії часто скорочують чисельність персоналу, керуючись існуючими витратами, які необхідно зменшити, без урахування важливості тих чи інших працівників у бізнес-процесі та без проведення аналітичних досліджень. Однак при розробці HR-стратегії необхідно визначити основні дії, пов'язані з оптимізацією чисельності працівників (тобто зменшенням негативних соціальних наслідків скорочення чисельності працівників). Впроваджувати ці заходи слід поступово, спираючись на розроблений стратегічний план. Кадрова стратегія компанії є однією з найважливіших стратегій, яка інтегрована та взаємопов'язана із загальною корпоративною стратегією і сприяє досягненню загальних стратегічних цілей компанії. Формування ефективної HR-стратегії в компанії має бути основним напрямком, в якому компанія досягає своїх цілей. Більше того, стратегія повинна мати не лише теоретичну цінність, але, перш за все, вона повинна активно впроваджуватися на практиці.

У другому розділі даної роботи проаналізовано кадрову стратегію в управлінні сучасною бізнес-структурою ТОВ «Веселка-Л». Проаналізовано загальну характеристику господарської діяльності підприємства, проаналізовано кадрове забезпечення ТОВ «Веселка-Л» та оцінено формування кадрової стратегії в управлінні сучасною бізнес-структурою ТОВ «Веселка-Л».

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Веселка-Л» показали, що сильними

сторонами підприємства є висока кваліфікація персоналу, високий рівень обслуговування та ефективна організаційна структура, а слабкими - застарілі технології, низький корпоративний імідж та неефективна система збуту.

Визначивши основні аспекти стратегії управління людськими ресурсами ТОВ «Веселка-Л» та визначивши основні цілі компанії, можна зробити висновок, що стратегія управління людськими ресурсами компанії відповідає загальній місії та цілям організації. Система набору та відбору персоналу в ТОВ «Веселка-Л» є важливим етапом процесу управління людськими ресурсами. встановлена як важливий етап процесу управління людськими ресурсами. Вона включає наступні етапи: аналіз потреб, заповнення вакансій, відбір резюме, співбесіди, оцінка компетентності, перевірка сертифікатів та рекомендацій, орієнтація та навчання.

У післявоєнний період ефективне управління людськими ресурсами є особливо важливим для успішної відбудови та розвитку підприємств. У післявоєнний період основними заходами щодо сприяння розвитку людських ресурсів на підприємствах є оцінка потреб у персоналі, планування наступництва, професійний розвиток персоналу, залучення ветеранів, комунікація та взаємодія з персоналом, мотивація та винагорода персоналу, увага до добробуту персоналу, моніторинг та оцінка.

Комплексна оцінка також виявила, що стратегічне управління людськими ресурсами - це не лише розробка програми розвитку людських ресурсів компанії та прийняття перспективних рішень. Це також сукупність процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність цілей і динаміку зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управлінських дій та інновацій.

Новий підхід до стратегічного управління людськими ресурсами значно розширює завдання корпоративного управління персоналом, особливо зі стратегічної перспективи. З цієї точки зору стратегічне управління людськими ресурсами компанії можна представити як управління її кадровим потенціалом. Виявлено важливість розробки стратегії розвитку персоналу для ефективного функціонування ТОВ «Веселка-Л». Визначено етапи процесу формування методики розробки стратегії розвитку персоналу; обґрунтовано алгоритм

розробки стратегії розвитку персоналу для ТОВ «Веселка-Л». Розроблено оперограму робіт з впровадження та узгодження стратегії розвитку персоналу. Здійснено оцінку доцільності та ефективності стратегії розвитку персоналу за допомогою методу «дерева ризиків».

З метою удосконалення формування та реалізації кадрової стратегії в управлінні ТОВ «Веселка-Л» впроваджено стратегічні інструменти управління кадровим потенціалом торговельного підприємства. Запропоновано вибір альтернатив реалізації кадрової стратегії ТОВ «Веселка-Л». Запропоновано методичні рекомендації щодо оцінки адаптивності управління бізнес-структурою ТОВ «Веселка-Л» в умовах диверсифікації інноваційного розвитку.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Модель оплати труда: грейды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1006> - (дата звернення: 18.11.2023).
2. Мотивація центрів фінансової відповідальності на основі КРІ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id> - (дата звернення: 18.11.2023).
3. Іванова М.І. Формування кадрової стратегії підприємства / М.І. Іванова, Д.М. Потьомкін // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. - Випуск 6/2009 (59). Частина 1. - С.217-220.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк, 2006. - 471 с.
5. Довбня С.Б. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : колективна монографія. У 2 т. Т. 1 / за заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. - С. 373–389.
6. Іванова М.І. Формування кадрової стратегії підприємства / М.І. Іванова, Д.М. Потьомкін // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. - 2009. - № - 6. - С. 217–220.
7. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д.Ю. Мамотенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2015. - № 14. - С. 49–52.
8. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства / В.М. Марченко, В.А, Хондока // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2017. - № 20. - С. 440–443.
9. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дисертація на здоб. наук. ступ. к.

екон. н. : Спец.08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О.О. Письменна. Дніпро : НГУ, 2017. -245 с.

10. Управління персоналом : навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.Є. Яремчук, В.В. Карпінєць. - Вінниця : ВНТУ, 2014. - 187 с.

11. Key Principles of Strategic Human Capital Management. Mitrefinch. 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/> - (дата звернення: 18.11.2023).

12. Смачило І.І. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства / І.І. Смачило //Молодий вчений. - № 12 (88) - грудень, 2020 р. - С.6-9.

13. Павликівська О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств / О. Павликівська, Л. Галиняк //Галицький економічний вісник. - № 1 (74) 2022. - С.103-111.

14. Gennaro Cuofano. 70+ Business Models Patterns In 2022. FourWeekMBA. The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/>. - (дата звернення: 18.11.2023).

15. Gorevaya, E., Khayrullina M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. Procedia Economics and Finance. 2015. 27. P. 344–350. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/82100028.pdf>. - (дата звернення: 18.11.2023).

16. Hinrichs N. Service Innovation: Embracing design thinking in business model innovation. 2022. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/service-innovation-business-model>.

17. Randa K. What Is a Business Model? 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/what-is-a-businessmodel>. - (дата звернення: 18.11.2023).

18. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

19. Reichel J. New business models. research results and exemplary case study.

Humanities and social sciences quarterly. 2017. 24 (1/2017).

20. Scaringella L. Initial and further business development: highlights from business model, open innovation, and knowledge management perspectives. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2018. 22. 103.

21. Гончарова С. Ю. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації) / С.Ю. Гончарова, А.Б. Гончаров, Н.В. Аграмакова // *Бізнес Інформ*. - 2015. - № 1. - С. 372–377.

22. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій / О.Є. Гудзь // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_2688234\\_5.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_2688234_5.pdf). - (дата звернення: 18.11.2023).

23. Касич А. О. Бізнесмоделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід / А.О. Касич, І.В. Рафальська // *Причорноморські економічні студії*. - 2019. Вип. 37. - С. 86–92.

24. Майнка М. К. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zenodo.org/record/4420386#.YqkacS96BsM>. - (дата звернення: 18.11.2023).

25. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках / В.В. Прохорова // *Проблеми Економіки*. - 2020. - № 2 (44). - С. 274–280.

26. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація / В.В. Скриль // *Економіка та суспільство*. - 2016. - № 7. - С. 490–497.

27. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі / Л.Федулова // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. - 2017. - № 3. - С. 48–64.

28. Єршова О.О. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі / О. О. Єршова, І. М. Гончаренко // *Журнал стратегічних економічних досліджень*. - № 2(7). - 2022. - С. 74-85.

29. Токмакова І.В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова, А.В. Кузуб // *Вісник економіки*

транспорту і промисловості. - № 53, 2016. – С. 110-114.

30. Дворник І. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану / І. Дворник, О. Дворник, О. Гарафонова // Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS “. – С. 144-152.

31. Жоган І.М. Стратегічне управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/5503> - (дата звернення: 18.11.2023).

32. Верхоглядова В.І. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / В.І. Верхоглядова, С.Б. Ільвіна, Н.А. Іваннікова, О.В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с.

33. Лисенко Ю.Р. Стратегічне управління персоналом / Ю.Р. Лисенко, С.Н. Андрієнко, Т.Ю. Белікова. – Вид. друге, перероб. і доповн. – Донецьк: ТОВ «Юго-восток, Лтд», 2005. – 201 с.

34. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462 с.

35. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

36. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб./ Г.І. Капінос, І.В. Бабій, – Київ : Центр навчальної літератури, 2013.–352 с

37. Вороніна А.В. Методологія розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації / А.В. Вороніна, К.М. Ніколаєва // Економіка і суспільство. - Випуск # 8 / 2017. – С.208-214.

38. Шинкаренко В.Г. Сучасне розуміння потенціалу підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, І. Пипенко // Економіка транспортного комплексу. - 2011. - №18. - С. 47-58.

39. Криворучко О. М. Підхід до формування стратегій управління персоналом АТП / О.М, Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка

транспортного комплексу. - 2013. Вип. 22. - С. 97-107.

40. Криворучко О.М. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства / О.М, Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2011. - Вип. 18. - С. 59-68.

41. Смачило В.В. Теоретико-методологічні засади управління кадровим потенціалом транспортних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); (051 - Економіка). – Харківський національний університет будівництва та архітектури Міністерство освіти і науки України, Харків, 2021. - Український державний університет залізничного транспорту Міністерство освіти і науки України, Харків, 2021.- 562 с.

42. Стратегія управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.frontmanagement.org/fomants-1113-1.html> - (дата звернення: 18.11.2023).

43. Криворучко О.М. Сценарний підхід до розробки стратегій управління персоналом АТП / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Харків : ХНАДУ, 2014. – Вип. 23. – С. 77–90.

44. Алексєєв С. Б. Вибір стратегічних альтернатив на підставі стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С. Б. Алексєєв // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу : наук. екон. журн. – Бердянськ : БУМіБ, 2014. – Вип. 4 (28). – С. 62–67.

45. Кабаченко Д.В. Выбор и реализация стратегии управления персоналом предприятия / Д.В. Кабаченко, А.В. Луценко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Вип. 15 (Ч.1). – С. 58–62.

46. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

47. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-

метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / В.Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2014. – 209 с.

48. Криворучко О.М. Методичні положення розробки стратегій за типами і цілями кадрової політики / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Харків : ХНАДУ, 2016. – Вип. 27. – С. 29-41.

49. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства / Т.О. Водолажська // Економіка. Фінанси. Право : щоміс. інформ.-аналіт. журн. – Київ : Аналітик, 2015. – Вип. 10/1. – С. 37-39.

50. Криворучко О.М. Формування стратегій управління персоналом підприємства : моногр. / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. – Харків : ХНАДУ, 2014. – 188 с.

51. Водолажська Т.О. Вибір рішень з реалізації стратегій управління персоналом автотранспортного / Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - Вип. 28, 2016. - С.118-125.

52. Креденцер О. В. Тренінг «Формування підприємницької поведінки в персоналу освітніх організацій для ефективного забезпечення організаційного розвитку» / О. В Креденцер // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – 2011. – №. 32. – С. 218-227.

53. Кириченко В. Організаційні зміни як професійний стрес / В. Кириченко // Соціальна психологія. – 2008. – №. 1. – С. 158-166.

54. Карамушка Л. М. Адаптація діагностичної методики «Шкала для вивчення опору змінам» Ш. Орега / Карамушка Л. М., Хмель Н. М. // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології ім. ГС Костюка НАПН України / за ред. С. Д Максименка, ЛМ Карамушки. –Київ : АС К. – 2010. – Т. 1. – №. ч 25. – С. 26.

55. Гвініашвілі Т. З. Формування методики оцінки готовності організації до змін / Т. З. Гвініашвілі / Science and education: organizational and economic aspects.

– 2015. – С. 70-80.

56. Іртищева І. О. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інституціональними змінами / І. О. Іртищева, І. В. Крупіца // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. ВВ Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2013. – №. 5. – С. 48-55.

57. Гринь Є. Л. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін / Є. Л. Гринь // Агросвіт. – 2018. – №. 20. – С. 61-66.

58. Ященко Г. П. Причини опору персоналу впровадженню інновацій в комерційних організаціях / Г. П. Ященко // Молодий вчений. – 2016. – №. 12. – С. 280-285.

59. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навчальний посібник / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – Київ: Науковий світ, 2008. – 230 с.

60. Можвіло О. А. Класифікація психологічних причин опору інноваційним змінам персоналу організацій / О. А. Можвіло // Актуальні проблеми психології: зб. наук праць Ін-ту психології АПН України ім. ГС Костюка. – 2008. – С. 21-22.

61. Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019. -491 с.