ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі «PARAFINIUK Sp. z o.o.», Rossosz, Polska)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 018060.01.06.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм–22–1 Ілля ГУМЕНЮК

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

11 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

Гуменюк Ілля Олегович

1 Тема роботи: Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі «PARAFINIUK Sp. z o.o.», Rossosz, Polska)

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 основою даної дипломної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії, праці українських і зарубіжних вчених, Статут PARAFINIUK Sp. z o.o., бухгалтерська і статистична звітність підприємства за період 2020-2022 років, організаційно-розпорядчі документи та інший інформаційний матеріал.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні аспекти управління персоналом. У другому розділі наведено аналіз сучасного стану управління персоналом у PARAFINIUK Sp. z o.o. Третій розділ присвячено розробці стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом в PARAFINIUK Sp. z o.o.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Рисунок – Основні компоненти системи управління персоналом; Таблиця – Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства; Рисунок – Принципи управління персоналом підприємства; Рисунок – Підходи до визначення сутності стратегії управління персоналом; Рисунок – Класифікація стратегії управління персоналом в залежності від стадії розвитку організації; Рисунок – Етапи формування стратегії управління персоналом організації; Рисунок – Цілі та шляхи реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві; Рисунок – Соціальна ефективність від запропонованих заходів.

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 Ілля ГУМЕНЮК

Керівник роботи Оксана ЧЕРНУШКІНА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі «PARAFINIUK Sp. z o. o.», Rossosz, Polska).

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Гуменюк І. О., керівник Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент.

Обсяг – 105 с., 26 рис., 46 табл., 8 додатків, 25 джерел.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія, стимулювання персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, соціальний пакет, благополуччя.

Мета дипломної роботи полягає у розробці стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом «PARAFINIUK Sp. z o. o.».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом.

У другому розділі наведено аналіз сучасного стану управління персоналом «PARAFINIUK Sp. z o.o.».

Третій розділ присвячено розробці стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом «PARAFINIUK Sp. z o. o.», зокрема: визначено стратегічні цілі управління персоналом підприємства, обґрунтувано стратегію стимулювання персоналу «PARAFINIUK Sp. z o.o.» та запропоновано до впровадження стратегію мотивації персоналу «PARAFINIUK Sp. z o. o.».

11.12.2023
Дата

Підпис

ЗМІСТ

Вступ……... 5

1 Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом…… 8

1.1 Поняття та роль управління персоналом на сучасних підприємствах…….. 8

1.2 Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом……. 15

1.3 Основні стратегії управління персоналом……. 27

Висновки до розділу 1……... 34

2 Аналіз сучасного стану управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o.o. 36

2.1 Загальна характеристика PARAFINIUK Sp. z o.o та основні напрями діяльності підприємства……... 36

2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства……. 45

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності та фінансового стану підприємства…….. 51

2.4 Аналіз системи управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o.o…… 57

Висновки до розділу 2……... 69

3 Розробка стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o.o…….. 71

3.1 Визначення стратегічних цілей управління персоналом підприємства…… 71

3.2 Обгрунтування стратегії стимулювання персоналу PARAFINIUK Sp. z o.o……. 81

3.3 Впровадження стратегії мотивації персоналу PARAFINIUK Sp. z o.o…….. 91

Висновки до розділу 3……... 100

Висновки……. 101

Перелік джерел посилання…… 105

Додатки…….. 108

ВСТУП

Широке використання таких понять, як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені до загальної системи організаційного управління та тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами. В даний час особливої увагу набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства. Тому сьогодні найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування сучасних підприємств є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами та невизначеністю.

Сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація та творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, що визначають успіх стратегії підприємства.

Останнім часом ставлення до роботи з персоналом сильно змінилося під впливом розвитку підприємств, інтернаціоналізації їх діяльності, виникнення нових умов на ринку праці, ускладнення роботи та встановлення більш високих вимог до кваліфікації працівника. Виникла необхідність перетворити управління персоналом на цілісну систему на основі відповідної стратегії, в якій різні заходи роботи з кадрами пов'язані за змістом та часом. Стратегія управління персоналом повинна пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом, щоб краще стимулювати та оптимізувати їх вплив на працівників, особливо на їхні трудові якості та кваліфікацію та створити єдину, відповідну конкретній цільовій групі, комбінацію елементів політики управління персоналом.

Питання формування, розвитку стратегій управління персоналом підприємства розглядали у своїх наукових працях зарубіжні вчені: Р. Акофф, Р. Амстронг, Кость Б., Мігус І., Тимошенко В., Нумова О. та інші. Разом з тим проблеми формування стратегії управління персоналом, визначення її ролі у житті і діяльності підприємства розкрито не повною мірою. На практиці сформований

порядок прийняття та реалізації стратегічних рішень не систематизовано належним чином, а фахівці та керівники слабо озброєні методологією та технологією управління. Це і визначило об'єкт та предмет дослідження, а також його мету та завдання.

Метою роботи є розробка стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– визначити теоретичні основи управління персоналом підприємства;

– визначити основні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства;

– розглянути основні стратегії управління персоналом;

– надати загальну характеристику «PARAFINIUK Sp. z o. o.»;

– провести аналіз фінансово-господарської діяльності «PARAFINIUK Sp. z o. o.»;

– здійснити оцінку ефективності управління персоналом «PARAFINIUK Sp. z o. o.»;

– визначити стратегічні цілі управління персоналом «PARAFINIUK Sp. z o. o.»;

– визначити напрямки удосконалення процесу управління персоналом «PARAFINIUK Sp. z o. o.»;

– обгрунтувати стратегію стимулювання персоналу «PARAFINIUK Sp. z o. o.»;

– розробити стратегію мотивування персоналу «PARAFINIUK Sp. z o. o.».

Обєктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом підприємства «PARAFINIUK Sp. z o. o.».

Методологічні основи дослідження склали сучасні підходи щодо формування стратегій управління персоналом для успішного функціонування підприємства.

Було використано велику кількість методів: історичний – у дослідженні поняття та ролі управління персоналом підприємства; порівняння та аналіз даних щодо обґрунтування існуючих стратегій управління персоналом підприємства; системний підхід у формуванні стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом підприємства.

Дипломна робота виконана з використанням матеріалів сучасного сільськогосподарського підприємства «PARAFINIUK Sp. z o. o», основним напрямком діяльності якого є вирощування та продаж сільськогосподарської продукції.

Інформаційною базою даної дипломної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії, праці українських і зарубіжних вчених, Статут «PARAFINIUK Sp. z o.o.», бухгалтерська і статистична звітність підприємства за період 2020-2022 років, організаційно-розпорядчі документи та інший інформаційний матеріал.

Практична значущість дослідження заключається у можливості впровадження запропонованих напрямів удосконалення управління персоналом підприємства у практичну діяльність «PARAFINIUK Sp. z o.o.» та інших підприємств даної галузі.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань (25 найменувань), додатків. Зміст роботи викладений на 105 сторінках друкованого тексту. Матеріали містять 26 рисунків, 46 таблиць.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття та роль управління персоналом на сучасних підприємствах

Термін «управління» означає діяльність суб'єкта (менеджера) по зміні стану об'єкта (підприємства) для досягнення певної мети [1]. Причому менеджмент має на увазі, перш за все, управління людьми. Це таке керівництво людьми, і таке використання коштів, яке дозволяє виконувати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом. Менеджмент завжди спирається на практику управління, тому під менеджментом іноді розуміють практику реального управління і її осмислення.

Концепція управління людськими ресурсами, що стала альтернативою усталеним технологіям управління персоналом, з'явилася в 1970-і рр. як результат масштабних досліджень проблем, пов'язаних з трудовими та людськими відносинами, з інтегруванням цих відносин у процес управління персоналом [2].

Для вивчення поведінки працівників усередині підприємства в теорії управління персоналом використовувалися кількісні методи досліджень, які застосовувалися раніше в інших соціальних науках, зокрема в економіці, соціології та психології.

Спираючись на методологічні традиції фахівців, які займаються психологією особистості, організаційної та індустріальної психологією, а також на теоретичні уявлення фахівців з організаційної поведінки, управління людськими ресурсами, проте, має ширше коло інтересів, ніж згадані дисципліни.

До цього кола входять турбота про безпеку праці та здоров'я працівника, а також його особиста задоволеність та отримані ним результати [3].

В останні роки управління людськими ресурсами розвивається як узагальнююча область дослідження, що об'єднує та синтезує різні елементи

управління персоналом, організаційної поведінки та індустріальних та трудових відносин.

Ця сфера управління стала невід'ємною складовою при отриманні ступенів у галузі ділового адміністрування, і насамперед отримання ступеня Master in Business Administration (MBA), що привело Гарвардський університет до рішення ввести цей предмет у основу «провідної» (flagship) навчальної програми. Науковці спільно з фахівцями з управління людськими ресурсами визначили декілька видів діяльності, які мають вирішальне значення для виживання підприємства [1].

В своїх роботах Глущенко Л. доводить, що ймовірність виживання підприємства, його конкурентоспроможність збільшуються завдяки здатності підприємства ефективно керувати людськими ресурсами у процесі залучення, збереження, мотивації та перенавчання співробітників [4]. Особливо важливими в останньому десятилітті ці завдання стали через зовнішні фактори, що швидко змінюються, такі як глобальна конкуренція. На думку деяких вітчизняних наукових дослідників: «Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення підприємства необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані» [5].

У наукових працях економістів було запропоновано багато визначень щодо цього поняття, деякі з них розглянуті в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Мігус І.	«це цілеспрямована діяльність керівників усіх рівнів управління підприємства та працівників структурних підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи, методи та технологію управління персоналом підприємства» [6].
Дворник І.	«це система організаційних, соціально-економічних, психологічних, моральних і правових відносин, забезпечують ефективну реалізацію можливостей людини як в інтересах самого працівника, так і підприємства в цілому» [7].
Наумова О.О.	«це діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань підприємства» [8].
Череп О.	«це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед підприємством цілей» [9].
Петришин Н.	«це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства» [10].

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи наведені вище трактування, можна сказати, що управління персоналом - це сукупність взаємозалежних прийомів та форм, методів організації роботи з персоналом, які: по-перше, ведуться від імені керівного складу підприємства; по-друге, спрямовані на забезпечення умов для ефективного та найбільш повного використання інтелектуальних та фізичних можливостей працівника; і, по-третє, націлені на підвищення ефективності та роботи підприємства.

Відповідно до цих визначень формується система управління персоналом підприємства, в якому реалізуються функції управління людськими ресурсами. Загалом поняття «управління персоналом» трактується як складний процес, який є елементом цілої системи управління підприємством. Основними компонентами системи управління персоналом є (рисунок 1.1).

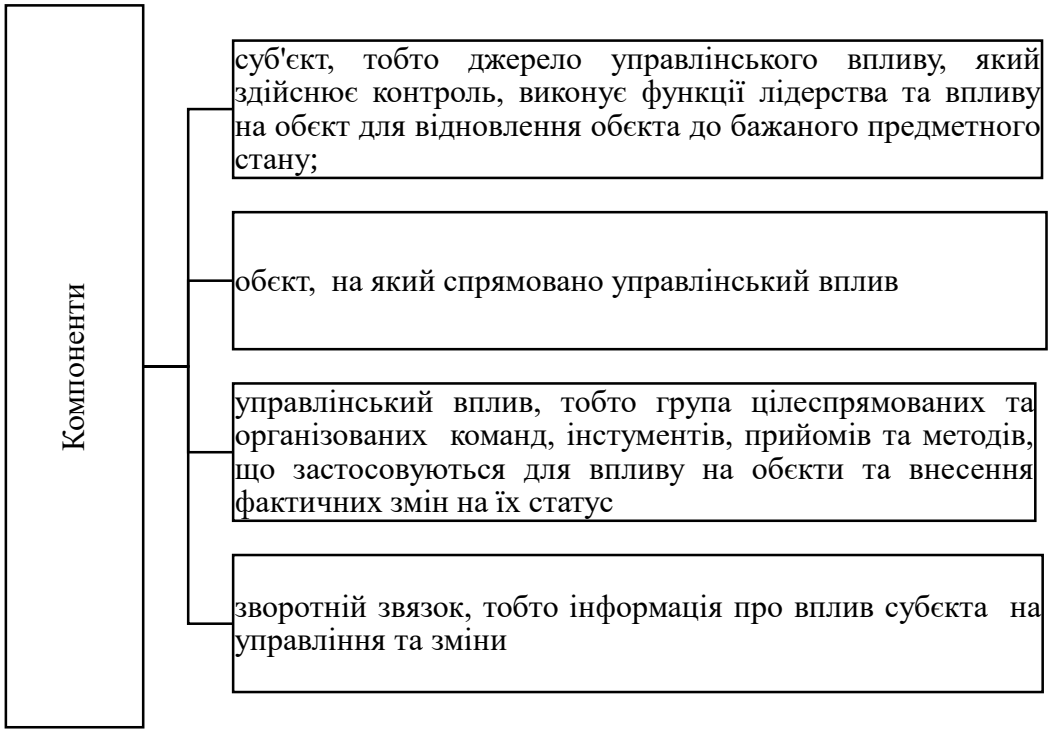

Рисунок 1.1 – Основні компоненти системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [11]

Функції системи управління персоналом є невіддільним компонентом ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяють забезпечити оптимальне використання ресурсів та підвищити продуктивність роботи співробітників.

Існують традиційні функції управління, які поділяються на прогнозування, планування, організацію процесів роботи, надання розпоряджень у відповідні структурні підрозділи та моніторинг за процесом виконання розпоряджень. Використання цих функцій необхідне для досягнення базових цілей, проте ці функції використовуються не тільки в системі управління персоналом. Дослідження процесу управління трудовими ресурсами потребує відокремлення функцій, які безпосередньо стосуються цієї системи:

- прогнозування кадрових потреб, формування вимог до працівників, відбір нових кадрів, які мають високий рівень кваліфікаційних здібностей;

- розробка системи, що дозволить провести швидку адаптацію персоналу до вимог, технологій, корпоративної культури підприємства;

- проведення навчання персоналу для їх перепідготовки, підготовки. «Навчання персоналу необхідне для відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і виробництва» [12];

- розробка програми кар'єрного зростання та системи мотивації;

- побудова системи комунікацій персоналу всередині підприємства та поза його межами;

- підвищення рівня мотивації співробітників для забезпечення потрібної продуктивності праці;

Структура цілей системи управління персоналом представлена на рисунку 1.2. Система управління персоналом базується на використання базових управлінських функцій:

- планування;

- мотивація;

- організація;

- контроль.

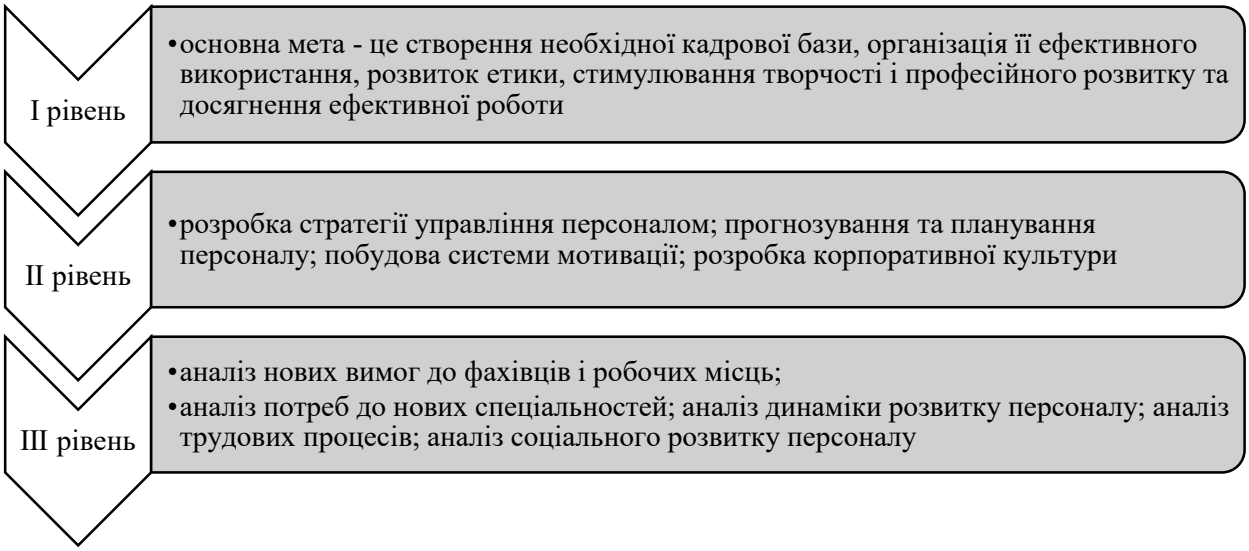

Рисунок 1.2 – Цілі системи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [12]

Механізм управління людськими ресурсами включає наступні етапи, представлені рисунком 1.3.

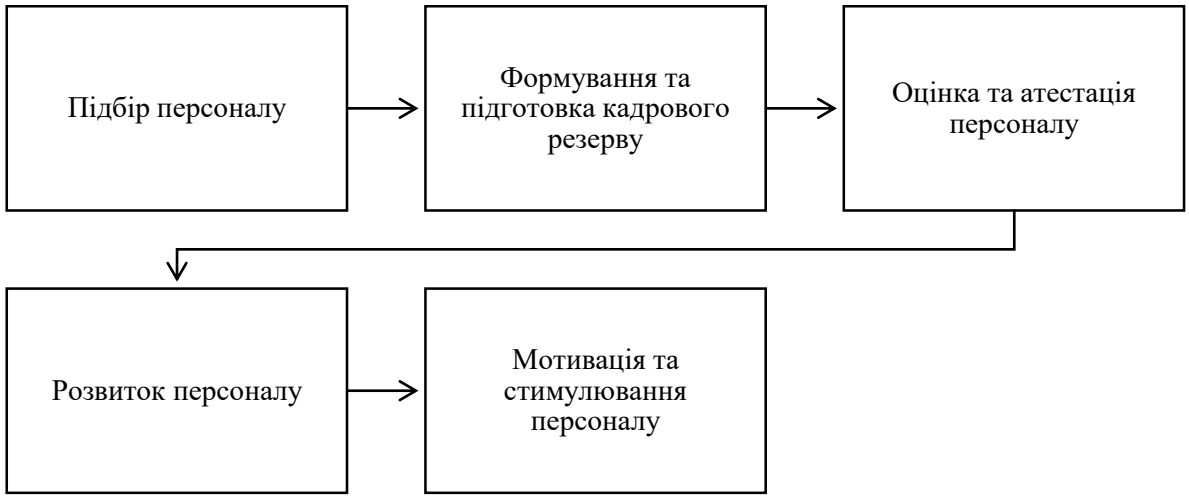

Рисунок 1.3 – Етапи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором [13]

Кожна з перелічених функцій є важливим елементом формування системи управління персоналом підприємства.

Система управління персоналом, крім перелічених функції включає у себе функціональні підсистеми (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Мотивація та стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово- побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку

Джерело: складено автором на основі [14]

Коли всі функціональні підсистеми, якими керується персонал, координуються та застосовуються одночасно у часі та просторі, можна досягти максимального успіху в управлінні. Нові підходи до управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом, особливо у стратегічній перспективі. У зв'язку з цим стратегічне управління персоналом може бути як управління його кадровим потенціалом.

Можна визначити наступні методи управління персоналом на підприємстві [15]:

1 Метод декомпозиції кадрів. Припустимо, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми і на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Коли відбувся поділ компонентів, потрібно відновити систему управління персоналом в одне ціле, узагальнити те, що було розділено. Це допомагає налагодити роботу працівників.

2 Метод порівнянь дає можливість порівняти ту систему управління персоналом, яка є, з аналоговою системою провідної організації, з тим станом, що є на даному етапі або з минулим періодом.

3 Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне підтвердження цілей підприємства в загальному вигляді і цілей системи управління персоналом відповідно до цілей підприємства.

4 Нормативний метод полягає у використанні системи нормативів, за якого визначаються склад і зміст функцій з управління персоналом.

5 Параметричний метод передбачає визначення функціональних зв'язків між параметрами частин виробничої системи і системи управління персоналом для знаходження ступені їхньої подібності.

6 Метод функціонально-вартісного аналізу передбачає вибір найкращої системи управління персоналом, яка передбачає зменшення витрат і збільшення ефективності.

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом має бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату щодо будь-якого питання чи проблеми в кадровій сфері [3]. Виходить, що під час вивчення сутності стратегії управління персоналом були виділені такі елементи, як кадрова стратегія та кадрова політика.

Успішна кадрова політика неможлива без таких понять, як мотиви, стимули та потреби особистості, які є основними елементами її трудової діяльності. А ефективне управління неможливе без розуміння мотивів та потреб людини та правильного використання стимулів до праці. У сучасних умовах постійно зростає ступінь самостійності та відповідальності підприємств. Основна частина рішень, що стосуються виробництва, збуту продукції, встановлення контактів із постачальниками та клієнтами переходить у компетенцію підприємств.

Саме підприємство несе відповідальність за створення ресурсів, що забезпечують можливість його розвитку та задоволення запитів колективів та окремих особистостей. У цих умовах персонал починає розглядатися як основний ресурс, що визначає насамперед успіх діяльності всього підприємства, яким треба грамотно керувати, створювати умови для його розвитку, вкладати у нього кошти.

Формується новий підхід до управління персоналом. управління персоналом. Стратегічне управління персоналом – це напрям у менеджменті, що прямо випливає з концепції стратегічного управління підприємством [4].

Кожен керівник, плануючи діяльність підприємства, має замислюватися про те, який персонал буде потрібний підприємству у майбутньому, яким вимогам він повинен відповідати, та де знайти такий персонал. Для того, щоб знайти персонал, який би більшою мірою задовольняв потреби підприємства, може пройти значний час, протягом якого підприємство буде зазнавати збитків.

Як писав Акіто Моріта у своїй книзі «Sony. Зроблено в Японії», у довгостроковій перспективі ваш бізнес і його майбутнє знаходяться в руках тих людей, яких ви наймаєте.

Розуміння цього зумовило те, що за кордоном у розвинених підприємствах, в основному органічного типу, другою особою на підприємстві є директор з персоналу, а не з фінансів або комерції як прийнято у «нас», на підприємствах здебільшого механістичного типу, де внутрішнє середовище підприємства, що включає персонал, визнається по суті статичним у довгостроковій перспективі, не потребує спеціальних досліджень та впровадження покращень.

1.2 Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом

Стратегія управління персоналом, наголошує А. Нанкервіс, як і бізнес-стратегії, має враховувати зміни як у зовнішньому середовищі, так і всередині підприємства, тому повинні бути здатними прогнозувати непередбачувані ситуації, що можуть виникнути протягом періоду планування. Щоб стати стратегічним партнером, спеціалісти з управління персоналом повинні розвивати щільні зв’язки з усіма рівнями управління підприємства та створювати відносини, що сприяють усвідомленню цінності стратегічного управління його працівниками [16, с.37]. Завдання управління персоналом у стратегічному аспекті[17]:

- комплектація штату підприємства відповідно до стратегії розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах, а також з цілями виробничого плану, включаючи конкретні фінансові показники;

- створення системи підготовки керівного резерву, забезпечення спадкоємності керівництва та зниження ризику кадрових втрат;

- прийняття рішень про долю менеджерів, які не справляються з своїми завданнями;

- орієнтація служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів;

- професійний розвиток персоналу – систематичний підкріплення, удосконалення та розширення спектру знань, розвиток особистих якостей, необхідних для освоєння нових професійних знань та навичок, необхідних для виконання обов'язків на протягом усієї трудової діяльності співробітника.

Принципи управління персоналом у стратегічному контексті представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Стратегічні принципи управління персоналом

Принцип	Зміст
Науковість	Використання всіх сучасних наукових розробок у даній області, які могли б забезпечити максимальний економічний та соціальний ефект
Комплексність	Охоплення всіх сфер кадрової діяльності та всіх категорій працівників
Системність	Облік взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових цієї роботи; необхідність обліку економічного та соціального ефекту (як позитивного, так і негативного), впливу того чи іншого заходу на кінцевий результат.
Ефективність	Будь-які витрати на заходи в цій галузі мають окупатися через результати господарської діяльності
Методичність	Якісний аналіз вибраних варіантів рішення, особливо в тих випадках, коли є ряд взаємовиключних методик

Джерело: складено автором на основі [17]

Управління персоналом повинно мати системний характер, тобто необхідний скоординований підхід до всіх напрямів формування та регулювання кадрового складу підприємства: набору персоналу, розстановці керівних кадрів, підготовці та підвищенню кваліфікації, добору та працевлаштування [2].

Необхідно працювати з п’ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації.

Необхідно виділити відмінності при трактуванні сутності стратегії управління персоналом (рисунок 1.5).

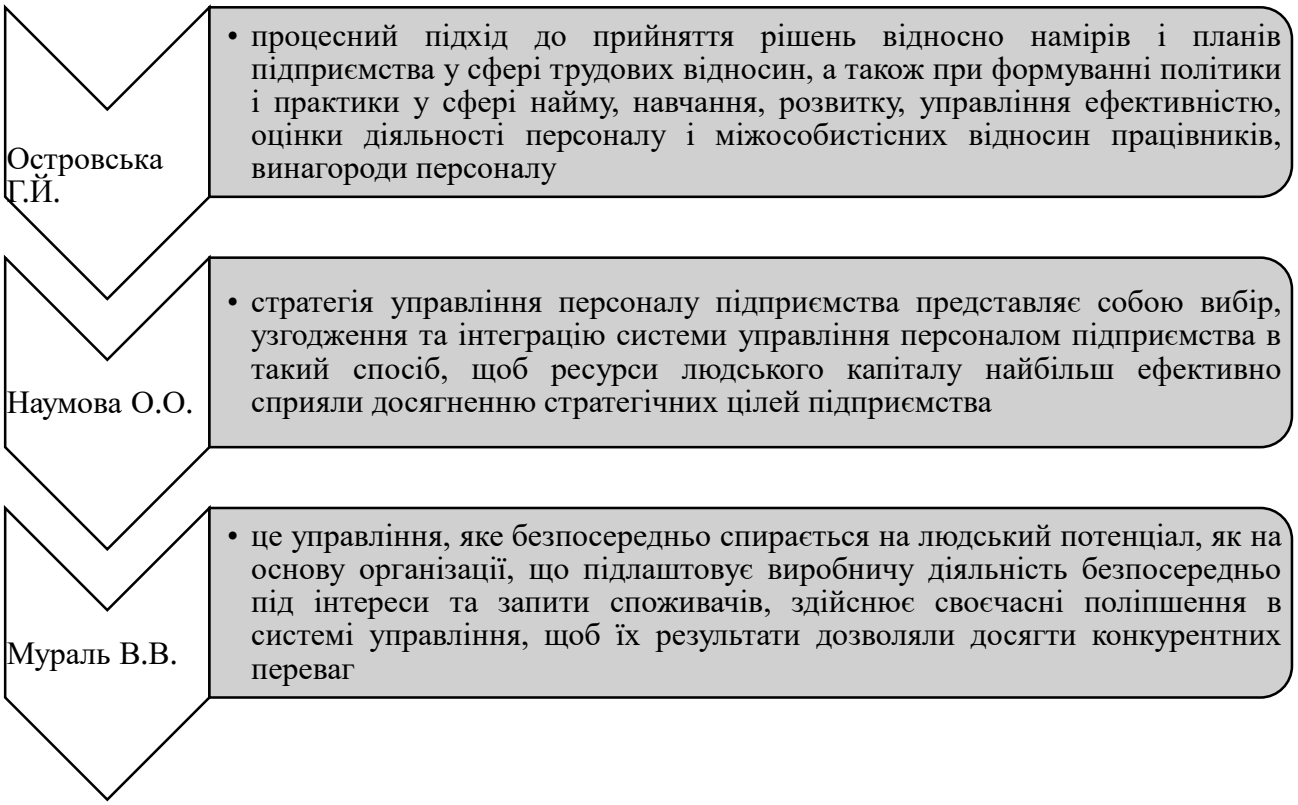

Рисунок 1.5 – Підходи до визначення сутності стратегії управління персоналом

Джерело: узагальнено автором [12, 8, 13]

О. Наумова під стратегією управління персоналом розуміє складний комплекс політики управління персоналом щодо його підбору, управління кар’єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією тощо, який узгоджений та відповідно загальної стратегії підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища.

Детермінантами стратегії управління персоналом дослідниця вважає особливості зовнішнього середовища підприємства, рівень його

конкурентоспроможності на ринку, стадія життєвого циклу, розмір, спеціалізація тощо [8].

Тимошенко В. та інші дослідники під стратегією управління персоналом розуміють «довгостроковий, якісно визначений напрям дій підприємства щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення його розвитку та ефективного використання, спрямований на задоволення широкого спектру потреб працівників, розвиток та досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства з урахуванням його ресурсних можливостей та змін, що відбуваються в навколишньому середовищі» [14].

Досліджуючи та вивчаючи книги, роботи, праці українських та зарубіжних фахівців, можна назвати такі поняття стратегії управління:

1 Стійкі схеми планованого користування людськими ресурсами та дії, спрямовані на забезпечення виконання підприємством поставленої мети;

2 Система дій, здійснених до працівників які, приймають управлінське рішення на підприємстві, та орієнтуються на довгострокову цільову установку [7];

3 Маніпуляції, які впливають на поведінку кожного працівника при формулюванні та задоволенні ними стратегічної потреби підприємства;

4 Розроблені керівниками підприємств пріоритетні, якісно визначені напрямки дій, необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійних, відповідальних та згуртованих колективів та враховують стратегічні завдання підприємств та ресурсні можливості [7];

5 Підсистеми стратегій підприємств, подані у вигляді довгострокових програм конкретної дії щодо реалізації концепцій використання та розвитку потенціалів співробітників підприємств з метою забезпечення його перед стратегічними конкурентами;

6 Система способів і методів, а також правилами управління персоналом, які дають змогу досягти встановлених цілей підприємств;

7 Програмні способи мислення та управління, що забезпечують узгодження мети, можливості підприємств та інтереси співробітників, які припускають не

лише формування генерального курсу діяльності підприємств, а також підвищення мотивацій, зацікавленості кожного працівника у його реалізаціях [9].

Проте до певних моментів стратегій управління персоналом є єдина думка:

1 Стратегія управління персоналом обирається з великої кількості факторів і пов'язана однозначно зі стратегією підприємства в цілому.

2 Мета управління персоналом є частиною цілі підприємства. Тобто, стратегії управління персоналом є частиною загальних стратегій підприємства та як наслідок це і є перспективне планування його господарської діяльності [15].

Суть питання полягає в тому, що стратегія управління персоналом залежить від планів підприємства. Вирішення всіх проблем залежить від наявності у підприємства всіх необхідних людських ресурсів (персоналу), навчання, мотивація, система винагород, гнучка, командна робота та стабільність у трудових відносинах. Досягнення позитивних результатів у кожному пункті і є важливим елементом реалізації успішної корпоративної стратегії. Тобто у стратегічному управлінні персоналом передбачається те, що напрямок та мета стратегій управління персоналом підприємств визначиться у процесі розробки загальної стратегії.

Німецькі вчені Р. Марр та Г. Шмідт стверджують, що стратегія управління персоналом полягає в тому, що менеджмент повинен з'єднувати наступне: це практика та мета управління персоналом зі стратегіями в бізнесі. Це дає можливість керівнику будь-якого рівня залучити, відібрати, просунути, винагородити, розвинути та утримати персонал, необхідний бізнес.

3 Стратегія управління персоналом передбачає довгострокову перспективу розвитку, що можна пояснити націленістю на розробку та зміни психологічної установки, мотивацій, кваліфікацій, а так само структури трудових колективів, але зміна відбувається, переважно, лише через дуже тривалий період. Таким чином, базова мета стратегічного управління персоналу є формування стратегічних здібностей підприємства – використовуючи кваліфікований, прихильний та мотивований персонал, який зможе створити сильні переваги перед конкурентами.

Точніша мета стратегічного управління персоналом– це створення спрямованості дій підприємства у мінливому світі, використовуючи розробку та реалізацію ефективної політики управління персоналом (кадрової політики).

Таким чином, стратегія управління персоналом - це розроблюваний керівництвом пріоритетний напрямок дій, що сприяють досягненню довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу та враховують стратегічні завдання підприємства, його ресурсні можливості [6].

До її основних рис відносять:

1 Довгостроковий характер;

2 Зв'язок зі стратегією підприємства в цілому, облік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, зміна яких призводить до зміни та коригування стратегії підприємства, вимагає своєчасних змін структури та чисельності персоналу, його навичок, кваліфікації, стилю та методів управління.

Зважаючи на те, що до характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, то кадрову стратегію і стратегію управління персоналом можна поставити в один синонімічний ряд, що підтверджується іншими дослідниками, які також не розмежовують ці поняття [6]. Сукупність фізичних осіб, що вступили в трудові відносини з підприємством-роботодавцем і володіють певними кількісними та якісними характеристиками, які визначають їх здатність до професійної діяльності в умовах та інтересах конкретного суб’єкта господарювання вважають об’єктом кадрової стратегії підприємства.

Система управлінських ланок, зокрема служб управління персоналом самостійних структурних підрозділів підприємства, об’єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників усіх рівнів управління є суб’єктом кадрової стратегії.

Узагальнюючи усе вищенаведене, можемо стверджувати, що стратегія управління персоналом є планом дій підприємства щодо управління персоналом,

який допоможе ефективно реалізовувати поставлені цілі та підвищувати конкурентоспроможність як підприємства, так і самих працівників.

Для ефективної роботи підприємства слід розробити грамотну стратегію управління персоналом. Це досить трудомістка робота, яка потребує як зусиль керівників підприємства, так і бажання самих працівників та підлеглих. Працівникам слід розуміти, для чого вони працюють і який повинен бути результат.

Для розроблення стратегії управління персоналом варто використовувати усі наявні інструменти та ресурси підприємства та приводити їх у стратегічну відповідність.

Розробкою стратегії управління персоналом підприємства достатньо складно та трудомістко займатися. Центральні місця займають проблеми досягнень стратегічних відповідностей. Стратегічні інтеграції важливі при наданні цілісних поєднань загальних організаційних стратегій зі стратегіями управління персоналом, причому останньою можна посприяти і реалізація першої, і за початкової розробки.

Головна мета цих процесів є досягнення стратегічних відповідностей та узгодженість з метою політики управління персоналом та всього підприємства.

При здійсненні стратегічного управління виникають якісні зміни в галузі роботи зі співробітниками, бо в рамках основних напрямів кадрової роботи найбільшого значення набувають стратегічні аспекти.

Поєднуючись зі стратегічними технологіями, такі конкретні напрями, як планування потреби в персоналі, відбір і навчання відіграють роль складових стратегії управління персоналом, набувають іншу якість і єдину цільову спрямованість, співзвучність з цілями та завданнями усього підприємства [2].

Стратегія управління персоналом дозволяє, а певною мірою і допомагає визначити стратегічні цілі підприємства, а також зіставити з цілями управління персоналом. Складність організації даного процесу полягає в тому, що між ними не повинно виникати жодних протиріч. У кожному конкретному випадку стратегія може охоплювати лише окремі її складові, причому їх набір буде

різноманітним залежно від цілей та стратегії підриємства та управління персоналом. Якщо один із нижче перелічених елементів виявиться невдалим, може зірватися реалізація всієї стратегії загалом. Представимо на рисунку 1.6 стратегічні цілі управління персоналом підприємства.

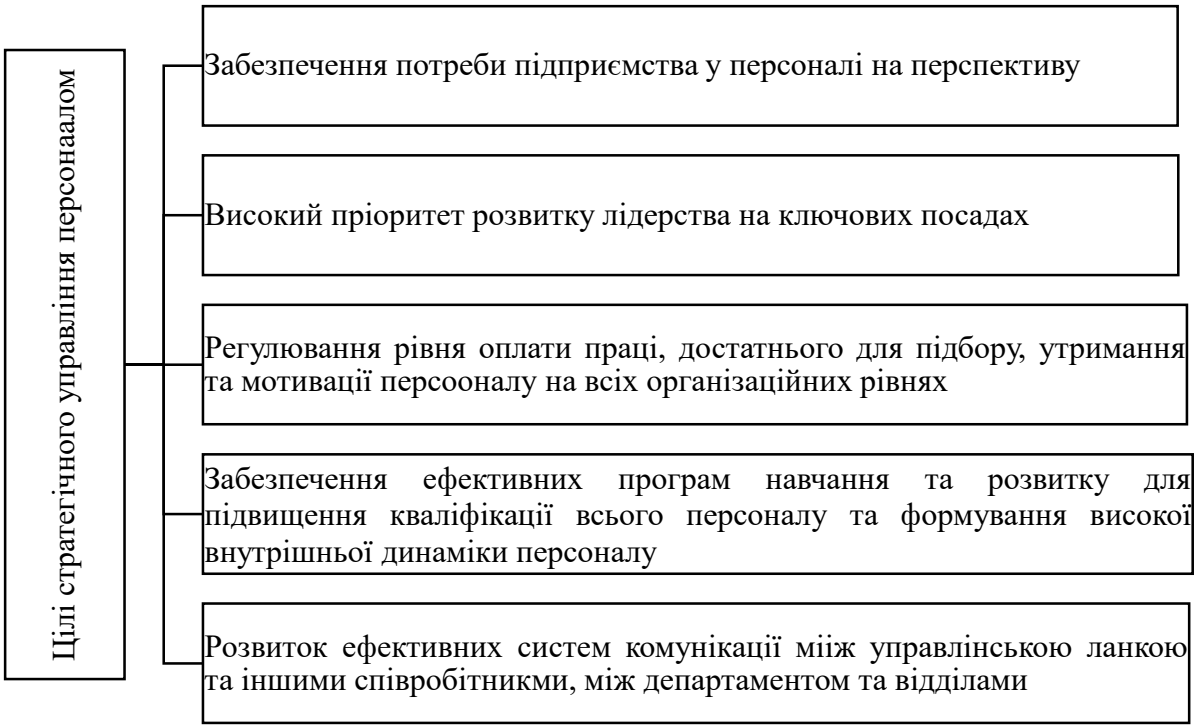

Рисунок 1.6 – Стратегічні цілі управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором [15]

Об'єктами стратегічного управління персоналом є:

1 Працівники підприємства;

2 Умови праці;

3 Структура персоналу.

На думку фахівців, подальше вдосконалення виробничих технологій та організаційних структур практично перестає проводити зростання ефективності підприємств. Останні дослідження показали, що ефективну, конкурентоспроможне підприємство насамперед відрізняє особистісний підхід до процесу управління та повнота розкриття людських ресурсів [1]. Саме розвиток стратегічного управління персоналом буде найближчими роками визначати, хто у своїй галузі діяльності буде лідером, а хто аутсайдер. Стратегічне управління

персоналом – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з враховуючи зміни та зміни, що відбуваються в його зовнішній і внутрішній середовищі, що дозволяє підприємству виживати, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- забезпечення підприємства необхідним трудовим потенціалом відповідно до її стратегії;

- формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо-організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію трудового потенціалу та самого стратегічного управління;

- вирішення проблем, пов'язаних з функціональними організаційними структурами управління, у тому числі управління персоналом;

- можливість вирішення протиріч у питаннях централізації децентралізації управління персоналом.

Стратегія управління персоналом розробляється паралельно з загальною стратегією підприємства. Але, як правило, найпоширеніші це ізольовані процеси, що передбачають розроблення самостійних планів дії у сферах персоналу. Вони формулюються та складаються окремо від бізнес-плану, або разом з планом, або передбачаючи його (стаючи його частиною), та при закінченні [9] (рисунок 1.7).

Аналіз місії та цілей	• Філософія менеджменту та цінності
Аналіз системи управління	• Внутрішній та зовнішній аналіз
Розробка стратегії	• Визначення ключових показників ефективності та аналіз внутрішніх ресурсів
Побудова та впровадження	• Стиль керівництва, лідерські якості, інформація, контроль
Оцінка стратегії	• Операційна та фінансова ефективність

Рисунок 1.7 – Етапи формування стратегії управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

На першому етапі визначення напрямів формування стратегії управління персоналом аналізуються загальнокорпоративні місія та цілі підприємства. Місія відбиває цінності підприємства, його прагнення і показує напрям, у якому діють менеджери підприємства, а цілі містять у собі короткострокові вимірні результати, що будуються на поточних господарських операціях підприємства.

На формування стратегії управління персоналом підприємства впливає організаційна структура служб управління персоналом: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад кадрів, рівень централізації кадрових служб. Ця стратегія залежить також і від взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем [11].

Для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно, щоб на підприємстві було налагоджено систему розвитку персоналу. При цьому розвиток персоналу підприємства може здійснюватися у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному.

Професійний розвиток відбувається у процесі здобуття знань, умінь та навичок (навички спілкування в колективі та робота за допомогою засобів праці, виконання різнотипних виробничих завдань, обслуговування клієнтів), а також у процесі безпосереднього навчання (навчання у вузі, тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари , конференції).

Соціальний розвиток відбувається в результаті ефективного професійного розвитку та проявляється насамперед у просуванні по службі (кар'єрне зростання). Кар'єрне зростання фахівців може бути традиційним, мережевим: шляхом додаткових навичок, подвійним: шляхом додавання цінності до кар'єри [6].

Від того, наскільки ефективно поставлена робота з відбору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей підприємства та якість продукції, що виробляється, або послуг, що надаються.

При пошуку та відборі кадрів підприємству важливо дотримуватись кількох принципів, які не лише дозволять обрати найкращих кандидатів на вакантні посади, а й сприятимуть їхньому входженню до колективу та швидкому виходу на

рівень техніко-економічних показників, що відповідають цілям підприємства. Пошук та відбір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування спеціаліста на робочому місці, а мають бути пов'язані із загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити розроблену стратегію та досягнення цілей підприємства.

Звичайно, у кожній із складових кадрового забезпечення можуть бути одночасно як сильні, так і слабкі сторони, тому основною метою відділу управління персоналом та управління підприємством є зменшення його слабких сторін та посилення сильних [13].

Етап аналізу системи управління має на увазі аналіз структури служби персоналу, а також виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та потенційних загроз підприємству. Ті фактори, які найбільше можуть надати вплив на майбутнє підприємства, розглядаються як стратегічні, а їх аналіз та оцінка проводиться за допомогою SWOT-аналізу (від англ. «Strengths» - сильні сторони, «Weaknesses» – слабкі сторони, «Opportunities» – можливості, «Threats» - загрози).

При проведенні SWOT-аналізу важливо зберігати стислість і конкретність викладу, співвідносити сильні та слабкі сторони з ключовими факторами успіху в даній галузі, розглядати їх у конкурентних умовах ринку, якщо це можливо. Застосовуючи даний вид аналізу, менеджери отримують можливість виявити та систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство, з мінімальними витратами його проведення.

Крім SWOT-аналізу практично застосовується COPS-анализ (від англ. «Culture») – культура, «Organization» – організація, «People» - люди, «HR-Systems» - системи управління персоналом) з метою оцінки потенціалу персоналу з точки зору корпоративної культури, організаційної структури, їх професійні та особисті якості, системи управління персоналом [19].

В рамках проведення такого аналізу складається таблиця з питаннями, що належать до кожного з чотирьох вищезгаданих блоків, а потім формуються коментарі, за якими, згодом, дається характеристика факторів, що впливають на підприємство. Для аналізу зовнішнього оточення підприємства широко

застосовується PEST-аналіз (від англ. «Political» – політичний, «Economical» - економічний, «Social» - соціально-культурний, «Technical» - технологічний).

Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можуть бути інформаційною базою визначення переліку загроз та можливостей при складанні SWOT аналізу підприємства.

Оцінка виконання ключових показників ефективності відіграє важливу роль у системах контролю та мотивації співробітників: з одного боку, керівники підприємства можуть визначити ступінь кваліфікованості працівників на займаних посадах, а з іншого – підвищити їхню зацікавленість у досягненні поставлених цілей шляхом винагороди у матеріальній та нематеріальній формі.

На етапі розробки стратегії управління персоналом топ-менеджери підприємства оцінюють вплив стратегічних чинників на прийняті стратегічні рішення. Питання, хто приймає відповідні рішення і чому вони приймаються в даному випадку, різні автори розглядають як по «стратегічного вибору», за допомогою якого рішення та дії управлінню персоналом приймаються основний групою менеджерів усередині підприємства.

Стратегічні рішення згодом визначають ресурсну базу підприємства та його зовнішнє середовище: наприклад, «ресурси» можуть включати нові заводи чи продукцію, а оточуюча середовище – нових клієнтів та споживачів, залучених до підприємства в результаті реалізації його нової стратегії [10].

Виділяють два способи формування стратегії управління персоналом: «згори донизу», коли керівництво саме визначає стратегію та доносить до підлеглих, розподіляючи переліки планів і завдань з відділів, а також «знизу вгору», коли кожен відділ формує бачення свого розвитку та складає організаційно-технічні заходи для подальшого їх зведення у загальну стратегію підприємства. Щоб підготовлені матеріали відділів відповідали загальнокорпоративній стратегії, керівництву необхідно поставити підлеглим відповідний напрям для розробки стратегії. На цьому етапі важливу роль

відіграють стиль керівництва, лідерські якості, ступінь поінформованості та організації системи контролю.

Як завершальний етап можна виділити оцінку впровадженої стратегії управління персоналом, під час якого визначається, наскільки фактичні зміни на підприємстві після впровадження стратегії відповідають прогнозу. Дана оцінка проводиться у короткостроковій та довгостроковій перспективі у розрізі окремих підрозділів та підприємства в цілому.

У разі будь-яких відхилень від плану проводиться пошук та аналіз причин та факторів, що вплинули на дані зміни, проводяться відповідні коригування у системі управління персоналом. Таким чином, у рамках оперативного вивчення менеджерами виниклих відхилень та вжиття заходів щодо їх усунення підприємство слідує наміченому плану з реалізації стратегії управління персоналом для досягнення поставленої мети на загальнокорпоративному рівні.

Підсумовуючи, важливо відзначити, що стратегічне управління персоналом організації є функціональною підсистемою, що забезпечує виконання загальнокорпоративної стратегії та спрямованої на вдосконалення якості людських ресурсів підприємства в майбутньому.

1.3.Основні стратегії управління персоналом

Характерними рисами сучасного ринку є політична та економічна нестабільність, що загострюється, і зростаюча конкуренція, що, в свою чергу, гостро впливає на діяльність підприємств. Для того, щоб продовжувати ефективно функціонувати та розвивати підприємство, менеджер повинен чітко представляти майбутній стан свого підприємства, його перспективи та подальші дії. Саме тому основою розвитку підприємства зараз вважається стратегічне управління.

В умовах змін та жорсткої конкуренції підприємства повинні не тільки концентрувати свою увагу на внутрішньому стані справ підприємства, а також

виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволить встигати за змінами, що відбуваються у сфері діяльності. Відсутність стратегії на підприємстві призводить до поразки в «ринковій боротьбі». Це відбувається через те, що, по-перше, підприємства планують свою діяльність виходячи з того, що оточення не змінюватиметься, або в ньому не відбуватиметься якісних змін. По-друге, планування починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства.

Сучасні стратегії управління підприємства можна поділити на три основні типи:

Основна стратегія. Є описом загального напряму розвитку діяльності підприємства.

Конкурентна стратегія виробництва. Спрямована на отримання переваг перед конкурентами у власних очах та очах споживачів.

Функціональна стратегія. Є планом для кожного з підрозділів підприємства. Сукупна реалізація таких схем призводить до досягнення необхідного результату.

Перший із типів дозволяє виявити загальний напрямок розвитку підприємства та його діяльності. Базова стратегія показує, як має здійснюватися управління бізнесом задля збереження балансу портфеля товарів та послуг. Це найскладніший рівень рішень, тому що вони впливають на діяльність всього підприємства та його перспективи. Саме на цьому етапі узгоджується стратегія підприємства, пов'язана з продуктом.

Конкурентну стратегію інакше називають діловою стратегією чи бізнес-стратегією. Вона є доповненням до базової та дозволяє виявити сильні сторони продукту та визначити, як вони будуть впливати на рентабельність підприємства. Метою розробки стратегії розвитку підприємства є виявлення конкурентних переваг підприємства. Якщо підприємство займається лише одним напрямом діяльності, цей рівень є частиною базової стратегії. Якщо ж підприємство має кілька напрямів діяльності, то для кожного з них має бути складений окремий план, спрямований на досягнення загального результату.

Функціональна стратегія розробляється для кожного відділу та підрозділу підприємства. Вона дає змогу максимально ефективно використовувати ресурси окремих функціональних просторів.

На основі загальної стратегії управління розроблюється стратегія управління персоналом як головна її складова.

Стратегічний кадровий менеджмент має особливості і залежить від специфіки підприємства. Можна виділити п'ять основних видів стратегій управління персоналом (таблиця 1.4) [17].

Таблиця 1.4 – Основні види стратегій управління персоналом підприємства

Вид стратегії	Характеристика	
	В аспекті управління підприємством	В аспекті управління персоналом підприємства
Підприємницька	Головне завдання підприємства – швидко реалізувати плани з високим ступенем фінансового ризику. Динамічного зростання. Для цього виду стратегії управління персоналом характерна менша міра ризику. Поточні цілі та можливі перспективи постійно порівнюються, що дозволяє сформувати фундамент для майбутньої діяльності. Контроль та детальний аналіз допомагають своєчасно коригувати плани.	Такий бізнес зацікавлений у відборі гнучких співробітників, які легко адаптуються до змін. При цьому, вони мають бути організаційно закріплені. Цінуються фахівці, які вміють взаємодіяти, виявляти проблеми та обґрунтовано ризикувати. На цьому підприємстві критерії оцінки роботи обумовлюються заздалегідь. Для найкращих співробітників передбачені різні форми службового просування. У розвитку особистісних якостей пріоритет надається якісному зростанню компетенцій.
Прибутковості	В даному випадку управлінські процеси спрямовані на збереження та підтримання досягнутого рівня прибутку. Як правило, цей вид використовують підприємства з розвиненою адміністративною структурою, системою процедурних правил, базою нормативної документації.	Менеджмент кадрів спрямований на підвищення ефективності за мінімального рівня ризику та фінансових витрат. Відбір спеціалістів відбувається на підставі жорстких критеріїв. Розмір винагороди залежить від особистих заслуг та внутрішньоорганізаційних критеріїв. Оцінка ефективності спрямовано результат. У розвитку особистості увага приділяється компетенціям у сфері поставлених завдань.
Ліквідаційна	Використовується в умовах очікуваного падіння показників ефективності, орієнтована на усунення збитків та ймовірне скорочення штату. Характерна для підприємств, які планують продаж активів. Діяльності працівників не приділяють належної уваги.	Менеджмент будується на задоволенні поточних потреб та виробничої необхідності. Фахівців наймають на нетривалий час. Стимулювання у такій ситуації практично не передбачено. Розмір оплати зростає повільно, хоч і залежить від особистих заслуг. Оцінку діяльності виробляють виходячи з управлінських критеріїв - вона має виключно формальний характер. Можливість просування отримують співробітники з необхідними компетенціями. Розвиток особистості обмежений і підпорядкований службовій необхідності.
Циклічна	Спрямована на порятунок підприємства та підготовку фундаменту майбутньої діяльності. Витрати максимально скорочуються, у штаті залишаються лише ті, хто готовий до змін та орієнтований на глобальні цілі. Фінансування роботи з персоналом практично не провадиться.	Компанія зацікавлена у різнобічних фахівцях, які готові орієнтуватися на далекі перспективи. Оплата праці залежить від особистих заслуг і є системою стимулів. Кадрові поступи можливі, але претенденти відбираються дуже ретельно.

В науковій літературі також зустрічається наступна класифікація стратегій управління персоналом в залежності від стадії розвитку підприємства (рисунок 1.8.) [17].

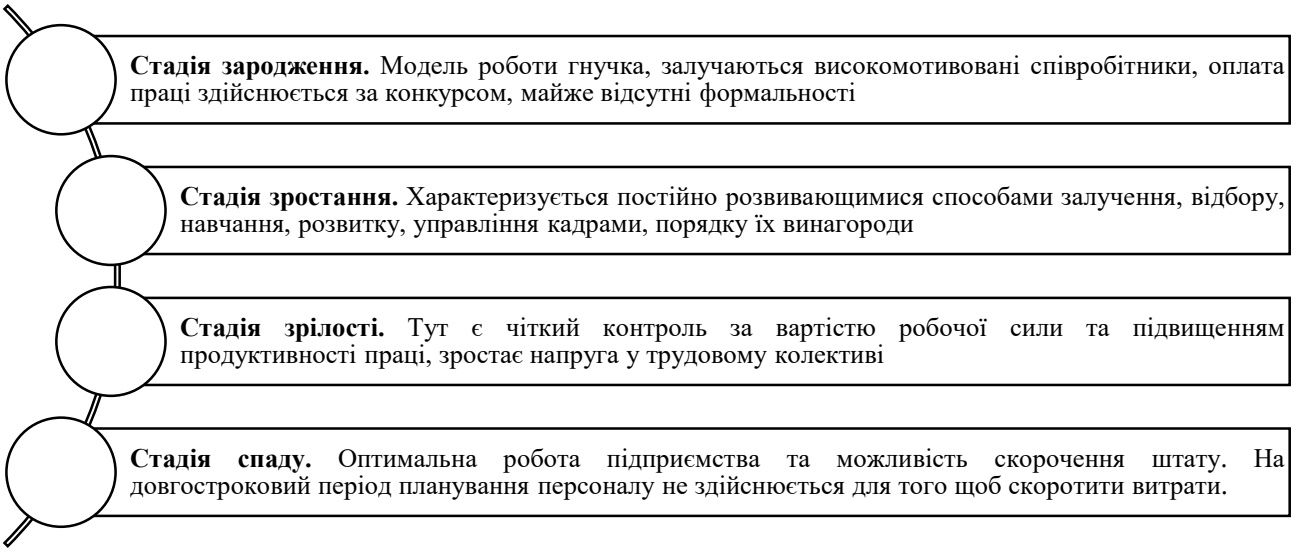

Рисунок 1.8 – Класифікація стратегії управління персоналом в залежності від стадії розвитку підприємства

Залежно від типів конкурентних стратегій підприємства розрізняють [16]:

- стратегія інновації, що характеризується високим ступенем творчості, довгостроковою перспективою, середнім ступенем співробітництва, вищою стадією лояльного ставлення до ризиків, невизначеностей та непередбачуваних змін;

- стратегія лідерства у витратах, що характеризується великою увагою до підсумків, важким прийняттям ризиків, короткостроковою перспективою, зацікавленістю;

- стратегія підвищення якості, що виявляє великий інтерес до якості та процесів, нетерпима до ризиків, віддана своєму підприємству.

Класифікують такі типи стратегій управління персоналом підприємства [3]:

1 Стратегія стимулювання персоналу. Вона схожа на стратегію «лідерство за витратами», яку використовують підприємства. При застосуванні цієї стратегії основною метою роботи HR-відділу є зниження витрат на підбір, відбір та

навчання персоналу, оптимізація чисельності працівників, а також контроль за виконанням роботи та її організація.

2 Стратегія інвестування в розвиток персоналу. Ця стратегія схожа на стратегію «диференціації». При її використанні головною метою роботи HR-відділу є підвищення кваліфікації та навчання персоналу, збільшення їх лояльності та ініціативності, а також керування винагородою персоналу для стимулювання інноваційної активності серед працівників.

3 Стратегія залучення персоналу. Ця стратегія схожа на комбінацію різних бізнес-стратегій підприємства. Використання децентралізованої структури управління, фокус на результаті діяльності персоналу та високий рівень самоконтролю серед працівників є характерними рисами цієї стратегії.

Для стратегії стимулювання персоналу є характерними висока увага до якості роботи, фокус на швидкозмінюваних короткострокових цілях та результатах, схильність до ризику та швидкого опанування нових знань.

Для стратегії інвестування та залучення властивий фокус на довгострокових цілях, мультизадачність, інноваційність у роботі, висока схильність до ризику, збалансований підхід до результату [5].

Також, існує діджитал стратегія управління персоналом, яка використовує новітні технології для реалізації функцій управління персоналом. Цей підхід дозволяє підприємству збільшити продуктивність персоналу, заощадити час та зусилля на організацію праці та зосередження на її виконанні, удосконалити процес збору та аналізу персональних даних, спростити ведення управлінських процесів, інтегрувати освітню та кадрову інформацію на підприємстві та багато іншого [4]. Такий підхід до управління персоналом дозволяє оптимізувати фінансові витрати підприємства у сфері управління персоналом та підвищує прозорість процесів діяльності персоналу.

Врахування тісного взаємозв'язку кадрової політики, діяльності та внутрішніх процесів є ключовим елементом при розробці стратегії управління персоналом.

Інтеграція стратегії управління персоналом у загальну стратегію управління підприємства визначає цільові орієнтації та практичні заходи, спрямовані на досягнення місії та стратегічних цілей підприємства. Це дозволяє створити взаємодію між стратегічним управлінням персоналом і загальним стратегічним керівництвом підприємства, забезпечуючи відповідність кадрової політики і практик бізнес-цілям та стратегіям. Такий інтегрований підхід сприяє синергетичному впливу на весь розвиток підприємства, забезпечуючи оптимальне використання людських ресурсів для досягнення успіху та стійкої конкурентної переваги.

Корпоративна стратегія використовує портфельний підхід до ухвалення стратегічних рішень, розглядаючи всі види бізнесу підприємства, щоб визначити, як створити максимальну цінність. Щоб розробити корпоративну стратегію, підприємства повинні подивитися, як різні бізнеси, якими вони володіють, поєднуються один з одним, як вони впливають один на одного, щоб оптимізувати людський капітал, процеси та управління. Корпоративна стратегія ґрунтується на бізнес-стратегії, яка пов'язані з прийняттям стратегічних рішень окремого бізнесу [1–5].

Існують такі типи корпоративних стратегій: стратегії розширення/зростання; стратегії стабільності; стратегії скороченння.

1 Стратегії розширення/зростання. Стратегії розширення/зростання використовують у основному прискорення темпів зростання підприємства. Більшість підприємств прагнуть розширення, щоб використовувати ринкові можливості. Розширення допомагає підприємству домінувати на ринку та отримати контроль за конкурентами. Ресурси підприємства можна використовувати з користю. Стратегії розширення також відомі як стратегії зростання.

2 Стратегія стабільності. Стратегія стабільності передбачає збереження статусу чи методичне, але повільне зростання. Підприємство дотримується орієнтованої на безпеку стратегії типу статус-кво, не вносячи якихось серйозних змін до своєї поточної діяльності.

3 Стратегія скорочення витрат. Стратегія скорочення – це захисна стратегія корпоративного рівня, якою дотримується підприємства, коли його результати розчаровують чи його виживання поставлено на карту з цілого ряду причин. Економічний спад, неефективність виробництва та інноваційні прориви конкурентів – це лише три причини.

Майкл Портер виділяє 3 основних стратегії конкурентної поведінки підприємства у галузі: лідерство у витратах, диференціація та спеціалізація.

Конкурентна стратегія лідерства у продукті чи диференціація означає створення унікального товару у галузі, який відповідає особливим потребам та вимогам клієнтів, забезпечуючи підприємство вищою ціною та відмінністю від конкурентів.

Конкурентна стратегія лідерства у витратах чи цінове лідерство означає можливість підприємства досягати найнижчого рівня витрат у галузі, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги через зниження цін на товари чи послуги.

Конкурентна стратегія фокусування чи лідерство у ніші означає зосередження всіх зусиль підприємства на певній вузькій групі споживачів, в якій воно може забезпечити унікальність та високу якість продукції чи послуг.

Така класифікація стратегій конкуренції Портера пропонує вибрати підприємству тип конкуренції, який стане основою для прийняття рішень в галузі асортименту, цін, упаковки, просування та розподілу товару. Таким чином, підприємство, яке не вибирає чіткий напрямок для конкурентної стратегії, «застрягає посередині», працює не ефективно та функціонує у вкрай несприятливій конкурентній ситуації, оскільки воно не може визначити чіткі конкурентні переваги та відрізнитися від інших учасників ринку.

Можливі варіанти кадрових стратегій відповідно корпоративній і конкурентній стратегії підприємства представлено в таблиці 1.4 [4].

Таблиця 1.4 – Взаємозв'язок кадрової, корпоративної та конкурентної стратегії підприємства

Рівні стратегій	Види стратегій підприємства	Стратегічні цілі управління персоналом	Кадрові стратегії
Корпоративні стратегії	Стратегія зростання	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	Залучення високої кваліфікації. Удосконалення мотивації персоналу. Удосконалення розвитку персоналу. Підтримка психологічного клімату в колективі.
	Стратегія обмеженого зростання	Підтримка конкурентоспроможності персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу. Переміщення персоналу. Удосконалення системи розвитку персоналу.
	Стратегія скорочення	Зменшення витрат на персонал	Організація масових звільнень персоналу. Визначення вимог до персоналу. Ділове оцінювання персоналу.
Конкурентні стратегії	Лідерство у витратах	Зменшення витрат на персонал	Залучення персоналу широкого профілю. Підтримка моральнопсихологічного клімату в колективі.
	Продуктове лідерство	Підвищення конкурентоспроможності персоналу	Залучення спеціалізованого персоналу високої кваліфікації. Підвищення кваліфікації персоналу щодо конкретних товарів. Удосконалення системи розвитку персоналу.
	Лідерство в ніші	Підвищення конкурентоспроможності персоналу в сфері діяльності підприємства	Залучення висококваліфікованого персоналу вузької спеціалізації. Удосконалення розвитку персоналу. Удосконалення мотивації персоналу.

Джерело: складено автором на основі [9]

Підприємство може водночас реалізовувати декілька стратегій: корпоративну, яка охоплює всі напрямки його діяльності, ділову – для забезпечення успішної діяльності в одній специфічній бізнес-галузі з метою визначення доцільних кроків щодо досягнення сильних тривалих конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що стратегічне управління персоналом – це пріоритетний напрямок дій, що розробляється керівництвом, який сприяє досягненню довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу та враховують стратегічні завдання

підприємства, його ресурсні можливості. Воно повинне допомагати підприємству протистояти конкурентам на ринку та ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому оточенні; розширювати його конкурентні переваги за рахунок створення умов розвитку та ефективного використання трудового потенціалу, формування кваліфікованого, компетентного персоналу; розкривати здібності робітників до творчого, інноваційного розвитку задля досягнення власних цілей та цілей підприємства.

Досліджено взаємозв'язок стратегії управління персоналом та загальної стратегії розвитку підприємства. Кожен варіант загальної стратегії підприємства відповідає певний варіант стратегії управління персоналом. Залежно від типу стратегії, якою йде підприємство, дуже важливо підібрати саме таких працівників, які задовольнятимуть усім вимогам. Тоді проблем стратегії управління персоналом не виникнуть.

Основними інструментами стратегічного управління персоналом є безпосередньо розробка стратегія, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, кадрове планування, мотивування тощо.

Мета стратегічного управління персоналом – забезпечити скоординований та адекватний стану зовнішнього та внутрішнього середовища формування трудового потенціалу підприємства з розрахунку на майбутній довготривалий період.

Цілі стратегії управління персоналом: створити кадровий резерв; мінімізувати плинність персоналу; виробити систему мотивації, яка дозволяє підвищити залученість працівників до роботи; розвинути якості лідера у підлеглих, які обіймають керівні посади; навчати персонал, підвищувати його кваліфікацію.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ PARAFINIUK SP. Z O.O.

2.1 Загальна характеристика PARAFINIUK Sp. z o. o. та основні напрями діяльності підприємства

Підприємство з вирощування фруктів та овочів PARAFINIUK Sp. z o. o. розташоване у Бяло-Подляському повіті Люблінського воєводства. Більшість сільськогосподарських культур вирощується в долині Зєлява, що надає плантаціям додаткової екологічної цінності. У виробництві аграрії роблять акцент на якості, використовуючи перевірені та сучасні рішення.

Пріоритет підприємства – якість та безпека, тому вирощування ведеться відповідально, відповідно до високих стандартів вирощування, що підтверджено сертифікатами Integrated Production та GLOBALG.A.P. Підприємство PARAFINIUK Sp. z o. o. було створено у 2011 році. Підприємство також має плантації чорної смородини, чорноплідної горобини, полуниці та багатьох інших однорічних культур. Загальна площа посівів перевищує 300 га.

Господарство є юридичною особою з часу його державної реєстрації, має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банку, печатку та штамп із своїм найменуванням. Загальні відомості про PARAFINIUK Sp. z o. o. подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про PARAFINIUK Sp. z o. o.

Назва ознаки	Інформація
Найменування (повне, скорочене)	PARAFINIUK Sp. z o.o.
REGON (код за ЄДРПОУ)	061358814
Дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію	2011-12-07
Місцезнаходження (пошт. адреса)	Польща, Любельське воєводство, Бяльський повіт, ґміна Россош
E-mail	marcin@parafiniuk01.gmail.com
Телефон	+48 684 471 750
Основні види діяльності:	Вирощування та продаж овочів та фруктів

Джерело: складено за матеріалами підприємства

У підприємства існує певна система цілей, тобто бажаних результатів, які воно прагне досягти (таблиця 2.2). Головна мета PARAFINIUK Sp. z o. o. – виробництво продукції сільського господарства для задоволення потреб ринку.

Таблиця 2.2 – Система цілей PARAFINIUK Sp. z o. o.

Вид цілі	Зміст мети
Головна мета господарства	Виробництво сільськогосподарської продукції для задоволення потреб ринку
Економічна	Збільшення прибутку господарства
Виробнича	Збільшення обсягів виробництва, зниження втрат продукції і поліпшення її якості
Соціальна	Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі фермерського господарства

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Основним напрямком виробництва PARAFINIUK Sp. z o. o. є чорниця та яблука. Нині площі під чорницею становлять близько 50 га, яблуками – понад 30 га і планомірно збільшуються. Стратегічною метою діяльності PARAFINIUK Sp. z o. o. є:

– забезпечити високу якість виробленої сільськогосподарської сировини і продуктів переробки;

– збільшити ефективність PARAFINIUK Sp. z o. o.;

– підвищити продуктивність і забезпечити стабільне економічне зростання врожайності;

– збільшити виробництво і асортимент готової продукції, забезпечити її високу конкурентоспроможність.

У своїй роботі з партнерами та клієнтами PARAFINIUK Sp. z o. o. керується win-win стратегією: «Виграє клієнт – виграє підприємство», адже основна ідея win-win стратегії – це ефективна взаємодія. Клієнти підприємства мають можливість підібрати комфортну схему роботи.

Будучи мінливим, що накладає обмеження і невизначеність на діяльність підприємства, маркетингове середовище глибоко торкається діяльності підприємства. Маркетингове середовище складається з мікросередовища і макросередовище. Розглянемо послідовно обидва з цих явищ.

Почнемо з макросередовища підприємства. Макросередовище представлене силами широкого соціального плану, що впливають на саме підприємство і на

його мікросередовище. До таких сил варто відносити фактори: політико-правового середовища, економічного середовища, технічного середовища, географічного середовища, соціально-культурного середовища (таблиця 2.3).

Усі вказані фактори становлять макросередовище підприємства. Від такого макрооточення досліджуване підприємство у більшій мірі залежить, аніж впливає на нього. І тому, плануючи свій розвиток, PARAFINIUK Sp. z o. o. повинно обов'язково враховувати усі елементи макросередовища, причому враховувати так, щоб макрооточення сприяло розвитку підприємства, а не суперечило йому.

Таблиця 2.3 – Характеристика макросередовища PARAFINIUK Sp. z o. o.

Елемент макромаркетингового середовища	Характеристика
Економічні	Рівень інфляції, безробіття, ВВП
Соціально-культурні	Ментальність, соціальні класи, культура
Політико-правові	Законодавство Польщі
Технологічні	Наявність с / г техніки, рівень технічного забезпечення
Природньо-географічні фактори	Хороші ґрунти, сприятливий клімат.

Джерело: складено самостійно

Отже, на діяльність PARAFINIUK Sp. z o. o. макроекономічні фактори мають сильний вплив. Найбільше він проявляється в економічній сфері. Характерною рисою макросередовища є його постійні зміни, які потрібно постійно відстежувати для кращого пристосування до них.

Мікросередовище – середовище прямого впливу на підприємство. До нього належать постачальники, посередники, конкуренти, споживачі (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 – Характеристика мікросередовища PARAFINIUK Sp. z o. o.

Елемент мікромаркетингового середовища	Характеристика
Споживачі	Постачання продукції овочівництва та ягідництва на ринок
Конкуренти	Створюють конкурентне середовища при виготовленні такої ж продукції
Посередники	Оптові підприємства
Постачальники	Польські та закордонні підприємства

Джерело: складено самостійно

Усі розглянуті вище елементи мікросередовища становлять мікрооточення PARAFINIUK Sp. z o. o.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для аграрних підприємств нами був обраний метод експертих оцінок (анкетування спеціалістів і керівників підрозділів підприємства).

Інформація наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Перелік сильних та слабких сторін PARAFINIUK Sp. z o. o.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг	
1. Наявність каналів збуту. 2. Наявність кваліфікаційних працівників. 3. Вигідне поєднання якісноцінових характеристик сільськогосподарської продукції.	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність відділу маркетингу на аграрному підприємстві. 4. Слабкий рівень організації маркетингової діяльності.
Виробництво	
1. Нарощування обсягів та різновидів продукції. 2. Можливість застосування інновацій при виробництві продукції	1. Нестача оборотних засобів. 2. Старіння обладнання. 3. Низький рівень рентабельності продукції
Організація управління	
1. Наявність вітчизняного та зарубіжного досвіду з побудови ефективного управляння аграрними підприємствами.	1. Слабке інформаційне забезпечення. 2. Відсутність чітких зобов'язань між співробітниками
Технології	
1. Резерви підвищення об'ємів виробництва продукції та ефективність її використання за рахунок застосування технологій. 2. Розповсюдження достатньо простих технологій сільськогосподарського виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства	1. Застосування у виробництві застарілих технологій
Фінанси	
1. Залучення іноземного капіталу.	1. Залежність від кредиторів.
Персонал	
1. Працьовитість. 2. Компетентність. 3. Високий професійний та творчий рівень працівників.	1. Низька мотивація працівників. 2. Відсутність перепідготовки кадрів.
Науково-дослідна робота	
1. Наявність матеріальної бази.	1. Відсутність грошових коштів для фінансування інновацій. 2. Низький рівень вміння працювати в інноваційній сфері.
Імідж підприємства	
1. Компетентність керівника підприємства. 2. Підвищення конкурентоздатності.	1. Відсутність інформаційних приводів.
Маркетинг	
1. Наявність внутрішнього споживача підприємства	1. Нестабільний рівень цін.

Джерело: складено самостійно

Наступним етапом доцільно розглянути зовнішні можливості та загрози, що допоможе оцінити ситуацію за межами PARAFINIUK Sp. z o. o. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Перелік зовнішніх можливостей та загроз для PARAFINIUK Sp. z o. o.

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Економічні	
Наявність певних результатів для підвищення попиту на аграрну продукцію. Виробництво якісної аграрної продукції. Економічна підтримка держави	Відсутність системи контролю за використанням бюджетних коштів. Низький рівень конкурентоздатності аграрного сектору.
Політичні	
Розробка нормативної бази для АПК. Політична підтримка аграрних підприємств	Низький рівень правового захисту. Недосконалість податкової системи.
Соціальні	
Постійний попит на продукцію с/г для задоволення потреб населення.	Низький рівень з/п
Природні	
Сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку с/г.	Нестабільність та неможливість прогнозування погодних умов.

Джерело: складено самостійно

Узагальнення всіх наведених вище даних допоможе нам сформувати результати SWOT-аналізу у матрицю сильних та слабких сторін, загроз та можливостей для PARAFINIUK Sp. z o. o. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз підприємства PARAFINIUK Sp. z o. o.

СИЛЬНІ СТОРОНИ: - здатність зацікавити й утримати кваліфіковані ресурси; - невеликий штат підприємства; - сучасні технології виробництва; - система цінностей; - хороший імідж на ринку.	СЛАБКІ СТОРОНИ: - маркетингові дослідження ринку; - збут, реклама і просування товару; - стратегічний план; - потоки нової продукції; - дослідницький потенціал.
РИЗИКИ: Макроризики: непередбачені витрати, в тому числі через інфляцію; зростання податків, зростання цін на сировину, матеріали, несприятливі погодно-кліматичні умови та погодні аномалії. Мезоризки: зростання конкурентного тиску.	МОЖЛИВОСТІ: Базова стратегія: стратегія зростання. Функціональні стратегії: маркетингова стратегія.

Джерело: складено самостійно

Для відстеження змін макросередовища PARAFINIUK Sp. z o. o. скористаємося методикою PEST-аналізу. PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів: P – Politicallegal – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural-соціокультурні, T – Technological forces – технологгічні фактори (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз підприємства PARAFINIUK Sp. z o. o.

P		E	
- законодавча база; - державне галузеве регулювання; - кредитна політика держави; - формування сейму Польщі РАЗОМ	5 4 3 5 17	- стан економіки країни взагалі; - інфляція; - корупція; - витрати на енергію та водопостачання РАЗОМ	5 3 4 5 17
S		T	
- демографічні зміни; - екологія середовища; - відношення до перетворень РАЗОМ	5 3 3 11	- державна технологічна політика; - значні зміни в НТП; - нові технології та їх вплив на підприємство РАЗОМ	4 3 4 11

Джерело: складено самостійно

Аналіз показав, що на PARAFINIUK Sp. z o. o. в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Враховуючи особливості сфер АПК, функціональні маркетингові стратегії в аграрному секторі слід поділяти на дві групи, залежно від підгалузі, готовності продукції до кінцевого споживання та типу ринку. Сільськогосподарська продукції PARAFINIUK Sp. z o. o. належить до першої групи, тобто продукції, що продається і відвантажується без переробки, переважно великими партіями.

Аграрна галузь є досить різноманітною на території Польщі в цілому та Любельське воєводство зокрема. Загальна спеціалізація воєводства – вирощування екологічно чистих ягід, овочів та фруктів

Одним із найпоширеніших видів продукції, виробництвом якого займаються сільськогосподарські підприємства Любельського воєводства, є лохина, яка становить близько 55 % виробництва сільгосппідприємців. Природно-кліматичні умови та родючі землі воєводства сприяють вирощуванню американської лохини і дають змогу отримувати високоякісну ягоду в обсягах, достатніх для забезпечення внутрішніх потреб і формування експортного потенціалу. Відтак, Любельське воєводство за кількістю господарств, які вирощують лохину, посідає третє місце в країні (10,6 %), поступаючись Мазовецькому воєводству (39,1 %) та Лодзькому воєводству (15 %). У цілому

найбільше виробництво лохини у Польщі зосереджене у таких виробників як Polskie Jagody, Podkarpacka Group of Blueberry Producers Elliot та Wielkopolska Berry Group.

Невід'ємним атрибутом ринкової економіки виступає конкуренція. Кожен суб'єкт господарювання намагається виокремити власне становище на ринку завдяки кращій пропозиції товару чи послуги, задовольнити власне існування та забезпечити соціально-економічний розвиток країни. Саме конкурентоспроможність є головним показником, який відображає рівень виробничої та соціально-економічної діяльності підприємств під впливом конкурентних сил. Тому основним завданням у ринковій економіці є забезпечення стратегічного динамічного розвитку суб'єктів господарювання та підвищення їх конкурентоспроможності, що, у свою чергу, слугує стійкому розвитку суспільства та країни в цілому.

Визначимо конкурентоспроможність PARAFINIUK Sp. z o. o., використовуючи наступні методи: вагових коефіцієнтів; баготокутника конкурентоспроможності; методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі побудови багатокутника конкурентоспроможності.

Внутрішня і загальна конкурентоспроможність оцінюється для PARAFINIUK Sp. z o. o., Polana Sp. z o. o., Plantacja Borówki, Polskie Jagody Sp. z o. o. Ринкові частки даних виробників наступні: PARAFINIUK Sp. z o. o. – 29,2 %, Polskie Jagody Sp. z o.o. – 34,6 %, Polana Sp. z o. o. – 26,84 %, Plantacja Borówki – 24, 44 %.

На початковому етапі визначимо бізнес-процеси, які найбільшою мірою впливають на ключові фактори успіху (КФУ) PARAFINIUK Sp. z o. o. і, тим самим, на його конкурентоспроможність. Зазначимо, що ключові фактори успіху (КФУ) – це фактори, загальні для всіх підприємств галузі, використання яких відкриває для підприємства перспективи посилення конкурентної позиції па ринку.

Експертні оцінки факторів конкурентоспроможності PARAFINIUK Sp. z o. o і його основних конкурентів (Polana Sp. z o.o., Plantacja Borówki, Polskie Jagody» Sp. z o.o.) наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Експертна оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств PARAFINIUK Sp. z o. o., Polana Sp. z o. o., Plantacja Borówki, Polskie Jagody Sp. z o. o.

Експерти	КФУ					
	Конкурен-тоспроможність продукції	Фінансовий стан підприємства	Ефективність маркетингової діяльності	Рентабельність продажів	Імідж (марочний капітал) підприємства	Ефективність менеджменту
PARAFINIUK Sp. z o. o.						
1	8	10	9	5	6	7
2	5	7	8	6	10	4
3	4	6	5	7	8	9
4	7	9	6	8	5	4
5	6	8	7	4	9	3
Середній бал	6	8	7	6	7,6	5,4
Polskie Jagody Sp. z o. o.						
1	8	5	10	9	6	7
2	6	7	8	5	4	9
3	5	9	6	8	7	4
4	4	8	9	6	10	5
5	9	10	7	4	8	6
Середній бал	6,4	9,8	8	6,4	7	6,2
Polana Sp. z o.o						
1	6	7	8	5	9	4
2	8	5	9	4	6	7
3	5	6	7	3	8	9
4	7	8	5	6	4	3
5	4	9	6	7	5	8
Середній бал	5	7	7	5	6,4	6,2
Plantacja Borówki Sp. z o. o.						
1	7	4	9	8	5	6
2	5	6	7	4	3	8
3	4	8	5	7	6	3
4	3	7	8	5	9	4
5	8	9	6	3	7	5
Середній бал	5,4	6,8	7	5,4	6	5,2

Джерело: складено самостійно

Експертна оцінка факторів конкурентоспроможності була виконана шляхом анкетного опитування експертів з ранжуванням показників конкурентоспроможності та виявленням їх ваги. Експертами виступили експерти лінійні керівники PARAFINIUK Sp. z o. o. Ранжування проводилося самостійно.

Для проведення експертної оцінки факторів конкурентоспроможності PARAFINIUK Sp. z o. o. команді експертів було роздано оціночні бланки. Апарат оцінки вибудовувався за наступними параметрами від 1 до 10, де 1 – найнижчий рівень, 10 – найвищий.

Метод вагових коефіцієнтів – полягає в присвоєнні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Таке присвоювання може здійснюватися двома способами:

1 Усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, аби сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;

2 Найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа. Чим більшою є величина Si, тим більш вагомою є ця ознака (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Метод вагових коефіцієнтів

КФУ	Питома вага	PARAFINIUK Sp. z o. o.		Polskie Jagody Sp. z o. o.		Polana Sp. z o.o		Plantacja Borówki Sp. z o. o.	
Конкурентоспроможність продукції	0,15	6	0,9	6,4	0,96	5	0,75	5,4	0,81
Фінансовий стан підприємства	0,15	8	1,2	9,8	1,47	7	1,05	6,8	1,02
Ефективність маркетингової діяльності	0,15	7	1,05	8	1,2	7	1,05	7	1,05
Рентабельність продажів	0,20	6	1.2	6,4	1,28	5	1,0	5,4	1,08
Імідж (марочний капітал) підприємства	0,15	7,6	1,14	7	1,05	6,4	0,96	6	0,9
Ефективність менеджменту	0,20	5,4	1,08	6,2	1,24	6,2	1,24	5,2	1,04
Всього	1,00	40	6,57	43,8	7,2	36,6	6,05	35,8	5,9

Джерело: складено самостійно

На основі таблиці 2.10 побудуємо багатокутник PARAFINIUK Sp. z o. o., за допомогою якого можна порівняти можливості підприємств за більш важливими параметрами (рисунок 2.1). Один багатокутник накладається на інший, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємств щодо одне одного.

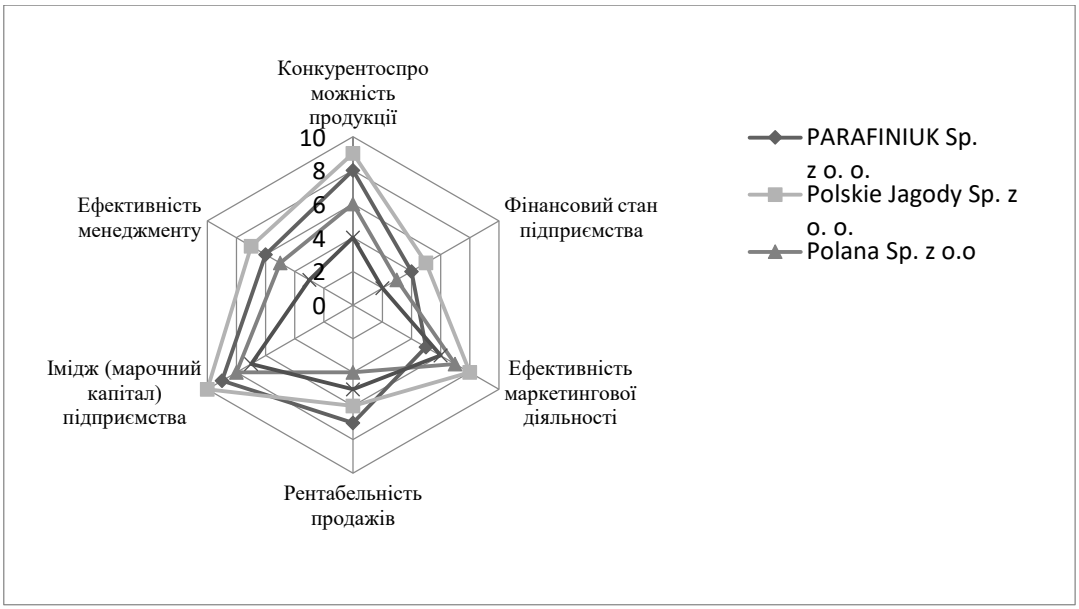

Рисунок 2.1 – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено самостійно

Таким чином, проведений аналіз показав, що PARAFINIUK Sp. z o. o. займає стійке положення на ринку, однак, керівництву варто звернути увагу на фінансовий стан підприємства, рентабельність продажів та ефективність менеджменту. Лідером у цій галузі виступає Polskie Jagody Sp. z o. o.

2.2 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Комплексна оцінка діяльності підприємства – це сукупність числових характеристик, одержаних в результаті вивчення системи показників, які відображають основні аспекти виробничо-господарських процесів, містять узагальнюючі висновки про результати і ґрунтуються на виявлених кількісних і якісних відмінностях від бази порівняння (нормативів, планових завдань, попередніх періодів).

Проведемо оцінку досягнутого рівня інтенсифікації виробництва PARAFINIUK Sp. z o. o. за допомогою таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники інтенсифікації виробництва PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), зл	2720907,03	32019,36	1207079,79	1,1	3669,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	208	154	96	74,0	62,3
Матеріальні витрати, зл	28267,24	30969,77	40778,83	109,5	131,6
Середньорічна вартість основних засобів, зл	8369434,9	7513342,9	6664989,8	89,7	88,7
Середньорічна вартість оборотних активів, зл	464397,2	403166,3	555988,3	86,8	137,9
Продуктивність праці, зл /особу	13081,3	207,9	125737,5	1,5	60479,8
Матеріаловіддача, зл	96,25	1,03	296,0	1,0	28737,4
Віддача основних засобів (фондовіддача), зл	0,32	0,004	1,81	1,2	45250,0
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	5,85	0,08	21,7	1,3	27125,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо із розрахунків таблиці 2.11 чистий дохід від реалізації товарів за період 2020-2022 рр. зменшився на 55,6 % і на кінець періоду склав 1207079,79 зл. Також зменшилася і кількість штатних працівників з 208 осіб у 2020 році до 96 осіб у 2022 році. Попри це, спостерігається тенденція до зростання матеріальних витрат на 44,2 %, а також продуктивності праці на 861,2 %.

Наступним кроком буде аналіз майнового стану PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр. (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники майнового стану PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Власний капітал, зл	272077,36	2695970,08	2627317,74	990,8	97,4
Залучений капітал, зл	5017630,15	4643500,84	4353676,6	92,5	93,7
Середньорічна вартість основних засобів, зл	8369434,9	7513342,9	6664989,8	89,7	88,7
Середньорічна вартість оборотних активів зл	464397,2	403166,3	555988,3	86,8	137,9
Фондоозброєність, зл /особу	40237,7	48787,9	69426,9	121,2	142,3
Дебіторська заборгованість, зл	320249,30	264405,09	485733,47	82,5	183,7
Кредиторська заборгованість, зл	424953,62	351014,70	516946,43	82,6	147,2

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо із таблиці 2.12, майновий стан PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр. покращився. Так, власний капітал зріс з 272077,36 зл у 2020 році до 2627317,74 зл у 2022 році. Натомість зменшився позиковий капітал, на 13,2 %, проте зросла дебіторська заборгованість (51,6 %) та кредиторська заборгованість

(21,6 %). Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без аналізу елементів операційних витрат (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз елементів операційних витрат PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Матеріальні витрати, зл	28267,2	30969,7	40778,8	109,5	131,6
Витрати на оплату праці, зл	10428,2	13179,4	10920,0	126,3	82,8
Відрахування на соціальні заходи, зл	906,9	1224,6	762,0	135,0	62,2
Амортизація, зл	784679,5	731412,9	548060,1	93,2	74,9
Інші операційні витрати, зл	2058018,0	113145,4	926444,8	5,4	818,8
Разом	2882299,8	889932,0	1526965,7	30,8	171,5

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Дані таблиці 2.13 показують, що матеріальні витрати підприємства зросли на 44,3 % і на кінець періоду склали 40778,8 зл. Також зросли і витрати на оплату праці з 10428,2 зл. у 2020 році до 10920,0 зл. у 2022 році. Решта показників демонструють стійке зниження.

Для характеристики ефективності діяльності підприємства, використовують також аналіз основних техніко-економічних показників, які включають в себе різноманітні аспекти, такі як виробнича продуктивність, рентабельність, використання ресурсів, а також інші показники ефективності, що дозволяють отримати повну картину фінансового та виробничого стану підприємства (таблиця 2.14). Виходячи із таблиці 2.14, бачимо, що основні техніко-економічні показники діяльності PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр. мають тенденцію до зниження.

Важливим етапом при вивченні організації виробництва є аналіз використання основних засобів. Основні засоби – один з найважливіших факторів виробничої діяльності будь-якого підприємства. Їх стан та використання має важливе економічне значення, визначене роллю, яку виконують новостворені або модернізовані засоби праці в процесі виробництва матеріальних благ.

Таблиця 2.14 – Основні техніко-економічні показники діяльності PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), зл	2720907,03	32019,36	1207079,79	1,1	3769,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , зл	1899197,40	31546,97	845871,0	1,6	2681,3
Чистий фінансовий результат, зл	128670,36	-24806,28	-68652,34	-19,2	276,7
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,7	-	-	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, зл	8369434,9	7513342,9	6664989,8	89,7	88,7
Фондовіддача, зл	0,32	0,004	1,81	1,2	-
Фондомісткість, зл	3,12	250,0	0,55	8012,8	0,2
Виробничі запаси, зл	4360,92	21360,92	69360,92	489,8	324,7
Товари, зл	4360,92	4360,92	4360,92	100	100
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	208	154	96	13,6	62,3
у т.ч. робітників	165	114	64	69,0	
Продуктивність праці одного: працівника, зл робітника, зл	 13081,3 16490,3	 207,9 280,8	 125737,5 188606,2	 1,5 1,7	 - -
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, зл./особу	5575,63	5985,50	6396,34	107,3	106,8

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як фактор суспільного відтворення вони сприяють зміцненню матеріально-технічної бази і створюють умови для зростання і покращення суспільного виробництва. Раціональне використання основних засобів підприємства сприяє покращенню всіх техніко-економічних показників, у тому числі – збільшенню випуску продукції, зниженню її собівартості, трудомісткості виготовлення.

Порівняльний аналіз забезпеченості, руху та технічного стану основних засобів PARAFINIUK Sp. z o. o. проведемо у таблиці 2.15.

Оцінюючи дані, що наведені в таблиці 2.15, можна сказати, що протягом досліджуваного періоду відбулися зміни в складі та структурі основних засобів підприємства. Так, вартість основних засобів за період 2020-2022 рр. знизилася на підприємстві на 21,3 %. У досліджуваному періоді надходження основних засобів господарюючого суб'єкта переважає над вибуттям.

Таблиця 2.15 – Аналіз руху основних засобів PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Залишкова вартість основних засобів на кінець року, зл	7979199,39	7050486,41	6279493,17	88,3	89,0
Середньорічна вартість основних засобів, зл	8369434,9	7513342,9	6664989,8	89,7	296,3
Надійшло за рік основних засобів	2248771,15	1045845,35	1245329,29	46,5	119,0
Вибуло за рік основних засобів за залишковою вартістю	876123,50	620626,45	705445,0	70,8	113,6
Коефіцієнт оновлення	0,28	0,15	0,19	53,5	126,6
Коефіцієнт вибуття	0,11	0,09	0,11	81,8	122,2

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Так, сума надходження за 2022 рік становить – 1245329,29 зл., проте, це на 19,5 % менше, ніж у 2020 році. Сума вибуття (за первісною вартістю) у 2020 році складала 876123,50 зл, у 2021 – 620626,45 зл., а у 2022 році лише 705445,0 зл. Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без розгляду структури основних фондів та обігових коштів (таблиця 2.16)

Таблиця 2.16 – Зміна структури оборотних активів PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Категорії працівників	2020		2021		2022	
	зл	%	зл	%	зл	%
Запаси	4360,92	1,1	21360,92	5,2	69360,92	9,8
Короткострокова дебіторська заборгованість, у т. ч.	320249,30	80,9	264405,09	64,4	485733,47	69,2
дебіторська заборгованість пов'язаних одиниць	73122,20	18,5	21874,17	5,3	72304,17	10,3
дебіторська заборгованість по інших підрозділах	247127,10	62,4	242530,92	59,1	413429,30	58,9
Короткострокові інвестиції, у т.ч.	69574,55	17,5	122929,50	29,9	144691,81	20,6
Короткострокові нарахування	1672,40	0,5	1780,0	0,5	1714,97	0,4
Усього	395857,17	100	410475,51	100	701501,17	100

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як видно із таблиці 2.16, у структурі оборотних активів PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр. переважала короткострокова дебіторська заборгованість, сума якої у досліджуваному періоді зросла з 320249,30 зл у 2020 році до 485733,47 зл у 2022 році. У цілому, величина оборотних активів зросла і на кінець періоду становила 701501,17 зл Виробничий потенціал підприємства являє собою

складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Показники використання виробничого потенціалу PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Фондовіддача	0,32	0,004	1,81	1,2	-
Фондомісткість	3,12	250,0	0,55	8012,8	0,2
Матеріаловіддача	96,25	1,03	296,0	96,0	-
Матеріаломісткість	0,01	0,96	0,01	96,0	1,0
Продуктивність праці	13081,3	207,9	125737,5	1,5	-

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо із розрахунків таблиці 2.17, ефективність управління основними засобами на підприємстві зростає. У 2020 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 0,32 зл. на кожен використовуваний злотий основних засобів. Протягом досліджуваного періоду показник зростає до 1,81 зл. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів – зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів. Для визначення забезпеченості підприємства основними засобами та їх використання застосовують також показник фондомісткості, який протягом періоду зменшився з 3,12 до 0,55. Зниження фондомісткості є важливим напрямком підвищення ефективності виробництва підприємства, його інтенсифікації.

Ефективність системи управління на підприємстві можна оцінити за даними таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Динаміка основних показників ефективності управління на PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), зл	2720907,03	32019,36	1207079,79	1,1	3769,8
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	208	154	96	74,0	62,3
у т.ч. управлінських працівників	32	30	24	93,7	80,0

Кінець таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності, зл	367497,03	157374,65	162202,02	42,8	103,0
Загальні операційні витрати, зл	2882299,86	889932,03	1526965,77	30,8	171,5
Обсяг реалізації на одного управлінського працівника, зл/особу	85028,34	1067,31	50294,99	1,2	4712,3
Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності, %	15,3	19,4	25,0	126,7	128,8

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Великий вплив на результати господарської діяльності справляють асортимент (номенклатура) та структура виробництва і реалізації продукції. Вчасне оновлення асортименту продукції із урахуванням зміни кон'юнктури ринку є одним із важливих індикаторів ділової активності підприємства та його конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності та фінансового стану підприємства

Метою фінансового аналізу є оцінка фінансового стану підприємства, вивчення економічного рівня підприємства, оцінка результатів його виробничо-господарської та фінансової діяльності.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності PARAFINIUK Sp. z o.o. розпочнемо з класифікації активів за їх ліквідністю. Сформуємо групи активів PARAFINIUK Sp. z o.o. за рівнем ліквідності активів (таблиця 2.19).

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.19, можна зробити висновки про склад активів PARAFINIUK Sp. z o. o. за ознакою ліквідності. Так, найбільшу частку у структурі активів у 2020-2022 рр. займають малоліквідні активи. Протягом аналізованих років вони складали найбільшу частину активів.

Таблиця 2.19 Активи PARAFINIUK Sp. z o. o. за ступенем їх ліквідності 2020-2022 рр.

Група	Вид активів	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
					2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Короткострокові інвестиції	Високоліквідні	69574,55	122929,50	144691,81	176,6	117,7
Дебіторська заборгованість	Середньоліквідні	320249,30	264405,09	485733,47	82,5	183,7
Запаси	Низьколіквідні	6033,32	23140,92	71075,89	383,5	307,1
Основні фонди	Важколіквідні	7976199,39	7050486,41	6279493,17	88,3	89,0
	Баланс	8372056,56	7460961,92	6980994,34	89,1	93,5

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Варто зазначити, високоліквідні активи на підприємстві мають досить незначну частину. Порівняння відповідних статей активу з відповідними статтями пасиву дає можливість визначити рівень ліквідності балансу підприємства, тому згрупуємо пасиви, об'єднаними за термінами їхнього погашення (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Пасиви PARAFINIUK Sp. z o. o. за ступенем їх ліквідності 2020-2022 рр.

Вид пасиву	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Найбільш термінові зобов'язання	424953,62	351014,70	516946,43	82,6	147,2
Короткострокові зобов'язання та забезпечення	3096927,56	351506,99	145469,97	11,3	41,3
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	4578098,02	4062470,15	3691260,20	88,7	90,8
Постійні пасиви	272077,36	2695970,08	2627317,74	990,8	97,4
Баланс	8372056,56	7460961,92	6980994,34	89,1	93,5

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.20, можна зробити висновки про склад зобов'язань підприємства за терміновістю оплати. Найбільшу частину у складі пасивів підприємства займають довгострокові пасиви, абсолютне значення яких коливається протягом аналізованих 2020-2021 рр. Причиною такої тенденції є збільшення позикового капіталу.

Далі на основі інформації про стан та зміну обсягу та структури активів підприємства (таблиця 2.21), можна зробити основні висновки щодо фінансового стану PARAFINIUK Sp. z o. o.

Таблиця 2.21 – Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Вид активу	2020		2021		2022	
	зл	%	зл	%	зл	%
Основні фонди, у т.ч.	7976199,39	95,2	7050486,41	94,5	6279493,17	90,0
землі	50727,0	0,5	50727,0	0,7	50727,0	0,7
будівлі та споруди	6034013,16	72,1	5855999,76	78,5	5677986,36	81,3
технічні пристрої та машини	1823019,77	21,8	1143759,65	15,3	550779,81	8,0
інше	68439,46	0,8	0	0	0	0
Оборотні активи, у т.ч.	395857,17	4,8	410475,51	5,5	701501,17	10,0
запаси	4360,92	0,1	21360,92	0,3	69360,92	1,0
короткострокова дебіторська заборгованість, у т. ч.	320249,30	3,8	264405,09	3,5	485733,47	6,9
дебіторська заборгованість пов'язаних одиниць	73122,20	2,9	21874,17	0,3	72304,17	1,0
дебіторська заборгованість по інших підрозділах	247127,10	0,9	242530,92	3,2	413429,30	5,9
короткострокові інвестиції, у т.ч.	69574,55	0,8	122929,50	1,6	144691,81	2,0
короткострокові нарахування	1672,40	0,01	1780,0	0,1	1714,97	0,1
Усього	8372056,56	100	7460961,92	100	6980994,34	100

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Проведені розрахунки у таблиці 2.21 засвідчують поступове зменшення показників активів балансу PARAFINIUK Sp. z o. o. у 2021 р. на суму 1391062,22 зл. Можна зробити висновок, що підприємство дещо зменшує свій економічний потенціал.

З точки зору структури активів, таке зростання відбулося за рахунок збільшення оборотних активів, велична яких, у порівнянні з 2020 р., зросла на 305644 зл або на 77,2 %.

Збільшення оборотних активів відбулося за рахунок значного росту запасів в сума яких зросла із 4360,92 зл у 2020 році до 69360,92 зл у 2022 році, а також короткострокової дебіторської заборгованості на 165484,17 зл.

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна дати загальну характеристику джерел покриття активів PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр. (таблиця 2.22).

До складу пасивів входить власний капітал, довгострокові та поточні зобов‘язання. Тому по питомій вазі пасивів можна зробити висновок про зміну джерел фінансово-господарської діяльності PARAFINIUK Sp. z o. o.

Таблиця 2.22 – Аналіз джерел фінансування активів PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр.

Вид активу	2020		2021		2022	
	зл	%	зл	%	зл	%
Власний капітал	272077,36	3,2	2695970,08	36,2	2627317,74	37,7
Зобов'язання та резерви на зобов'язання, у т.ч.	5651280,20	67,5	4764991,84	63,8	4353676,60	62,3
довгострокові зобов'язання і забезпечення	4578098,02	54,6	4062470,15	54,5	3691260,20	52,9
короткострокові зобов'язання	439532,13	12,9	581030,69	9,3	662416,40	9,4
Міжперіодні розрахунки	633650,05	7,5	121491,00	1,6	0,00	0,0
Усього	8372056,56	100	7460961,92	100	6980994,34	100

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Платоспроможним є підприємство, яке має можливість без порушень договірних умов виконувати графік погашення заборгованості перед своїми кредиторами. А основними ознаками платоспроможності є: наявність в достатньому обсязі коштів на розрахунковому рахунку і відсутність простроченої кредиторської заборгованості. Підприємство вважається платоспроможним, якщо у нього немає простроченої заборгованості постачальникам, за банківськими позичками та інших розрахунках

Ліквідність – це ступінь покриття зобов'язань підприємства активами, термін перетворення яких в грошові кошти відповідає терміну погашення зобов'язань. Показники ліквідності представимо у вигляді таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Аналіз ліквідності PARAFINIUK Sp. z o. o. 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	0,07	0,08	0,16	114,2	200,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,06	0,08	0,14	133,3	175,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,03	300,0	100
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів)	-7704122,03	-4354516,33	-3652175,43	56,5	83,8

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Аналіз даних таблиці 2.23 дозволяє зробити наступні висновки. Протягом 2020-2022 рр. підприємство не могло вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. На кінець року в компанії залишилося лише 0,16 злотих на

кожний злотий поточних зобов'язань. Це веде до зниження довіри до підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився нижче нормативного значення нормативного значення, і на кожний злотий поточних зобов'язань у 2022 році припадало 0,14 злотих високоліквідних оборотних активів. Це означає, що в підприємства є проблеми з платоспроможністю. Отримані дані показують, що в 2022 році на кожний злотий поточних зобов'язань припадало близько 0,03 злотих грошових коштів та їх еквівалентів. Таким чином, PARAFINIUK Sp. z o. o. не могло відповідати за своїми зобов'язаннями в 2022 році.

Робочий капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості. За період 2020-2022 рр. робочий капітал демонструє зростання, хоча й у від’ємному значення, що вказує на спроможність PARAFINIUK Sp. z o. o. своєчасно погасити короткострокові зобов'язання. Основною метою управління фінансовим потенціалом є забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом раціонального використання та розподілу його фінансових ресурсів. Зокрема, однією з важливих характеристик фінансової стійкості є рівень покриття запасів та витрат за рахунок різних джерел фінансування. Порушення співвідношення між величиною джерел фінансування та обсягом оборотних коштів вказує на можливі проблеми та ризики для фінансової стійкості підприємства. Ефективне управління цими величинами вимагає уважного врахування різноманітних фінансових факторів, в тому числі раціонального планування, оптимізації витрат та пошуку ефективних джерел фінансування. Тільки такий підхід може гарантувати сталість та високу ефективність фінансового стану підприємства у довгостроковій перспективі.

Оцінку фінансової стійкості PARAFINIUK Sp. z o. o. за період 2020-2022 рр., визначення типу фінансової стійкості наведено в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 – Динаміка показників, що характеризують фінансову стійкість PARAFINIUK Sp. z o. o. 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Робочий капітал	-7704122,03	-4354516,33	-3652175,43	56,5	83,8
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	4578098,02	4062470,15	3691260,20	88,7	90,8
Короткострокові зобов'язання	439532,13	581030,69	662416,40	132,1	114,0
Запаси	4360,92	21360,92	69360,92	489,8	324,7
Наявність власного робочого капіталу і довгострокових зобов'язань для формування запасів	-3126024,01	-292046,18	39081,77	9,3	-13,3
Загальна величина джерел формування запасів	-2686491,88	288984,51	701798,17	-10,7	242,8
Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	-7708482,95	-4375877,25	-3721536,35	56,7	85,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових коштів формування запасів і витрат	-3130384,93	-313407,1	-30279,15	10,0	9,6
Надлишок (+) або нестача (-) загальної суми основних джерел для формування запасів і витрат	-690852,8	267623,59	632437,25	-38,7	236,3
Трьохкомпонентний показник	{0,0,0}	{0,0,1}	{0,0,1}	-	

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Абсолютні показники фінансової стійкості дають інформацію про забезпечення запасів та витрат джерелами фінансування: власним оборотним капіталом, функціонуючим капіталом та загальними джерелами фінансування. З отриманих результатів аналізу можна зробити висновок тому, що у 2020 році по 2021 році підприємство PARAFINIUK Sp. z o. o. мало нестійкий фінансовий стан. Запаси та витрати не покривалися за допомогою власного оборотного та функціонуючого капіталів, а значить PARAFINIUK Sp. z o. o. перебувало на межі банкрутства.

У 2022 році фінансова стійкість покращилася: підприємство набуло задовільного фінансового становища. Власних оборотних коштів поки що не вистачало для фінансування поточної діяльності, але було вже можливе відновлення його платоспроможності. Фінансова стійкість підприємства оцінюється також за допомогою системи відносних показників (фінансових коефіцієнтів) (таблиця 2.25).

Таблиця 2.25 – Динаміка показників, що характеризують фінансову стійкість PARAFINIUK Sp. z o. o. 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Коефіцієнт автономії	0,03	0,36	0,37	1200,0	102,7
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-28,30	-1,61	-1,39	5,6	86,3
Коефіцієнт фінансової залежності	30,77	2,76	2,65	8,9	96,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,05	0,56	0,60	11,2	107,1
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	20,77	1,76	1,65	8,4	290,4

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Розрахунки, проведені у таблиці 2.25 вказують на нестабільний фінансовий стан PARAFINIUK Sp. z o. o. у 2020-2022 рр. Керівництву PARAFINIUK Sp. z o. o. необхідно звернути увагу на ефективність використання фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності, а також рівень фінансового менеджменту.

2.4 Аналіз системи управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o.o

З метою характеристики системи управління персоналом підприємства, потрібно провести аналіз персоналу, що здійснює основну діяльність. Цей аналіз передбачає оцінку ключових аспектів, таких як кількість та якість робочої сили, рівень професійної кваліфікації, структура зайнятих, а також ефективність комунікацій в колективі. Важливим етапом є вивчення здатності персоналу адаптуватися до змін, оволодіння новими навичками та високий рівень мотивації. Детальний аналіз робочої сили дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом. Оцінка кадрового потенціалу підприємства є важливим інструментом для подальшого вдосконалення стратегій управління персоналом та забезпечення оптимального функціонування бізнесу. Аналіз розпочнемо із вивчення структури зайнятих у PARAFINIUK Sp. z o. o. (таблиця 2.26).

Таблиця 2.26 – Структура зайнятих у PARAFINIUK Sp. z o. o. за категоріями, віком, освітою та статтю у 2020-2022 рр.

Категорії зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
За категоріями персоналу						
Виробничий персонал	165	79,3	114	74,0	64	66,6
Невиробничий персонал	11	5,4	10	6,6	8	8,4
Адміністративний персонал	32	15,3	30	19,4	24	25,0
Разом	208	100,0	154	100,0	96	100,0
За віком						
До 30-ти років	5	2,5	5	3,4	5	5,3
30-45 років	28	13,4	30	19,4	30	31,2
45-55 років	114	54,8	78	50,6	47	48,9
Понад 55 років	61	29,3	41	26,6	14	14,6
Разом	208	100,0	154	100,0	96	100,0
За освітою						
Із вищою освітою	32	15,3	25	16,2	20	20,8
Із середньою спеціальною освітою	59	28,5	42	27,2	40	41,6
Із середньою освітою	117	56,2	87	56,6	36	37,5
Разом	208	100,0	154	100,0	96	100,0
За статтю						
Чоловіки	155	74,5	128	83,1	78	81,2
Жінки	53	25,5	26	13,9	18	18,8
Разом	208	100,0	154	100,0	96	100,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Як бачимо із таблиці 2.26 найбільша частка припадає на виробничий потенціал, величина якого зменшилася із 79,3 % у 2020 році до 66,6 % у 2022 році. Частка адміністративного персоналу навпаки зросла і на кінець періоду становила 25 %. Такі зміни тісно пов'язані із суттєвим зменшенням персоналу.

Більшість персоналу досліджуваного PARAFINIUK Sp. z o. o. особи у віці 45-55 років. Також ми бачимо, що в структурі персоналу переважають чоловіки, адже їх частка в 2022 році склала 81,2 %. Всі працівники відіграють неоднакову роль у виробництві, тому важливим моментом є вивчення динаміки показників структури зайнятих (таблиця 2.27).

Таблиця 2.27– Динаміка показників структури зайнятих у PARAFINIUK Sp. z o. o. у 2020-2022 рр.

Співвідношення	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Виробничий персонал на одного невиробничого	15	11	8
Виробничий персонал на одного адміністративного	5	3	2
Частка адміністративного персоналу, %	15,3	19,4	25,0

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Відповідно до розрахунків таблиці 2.27, бачимо, що у структурі зайнятих переважає виробничий персонал, який в останні роки демонструє зменшення.

Відносні показники руху робочої сили: коефіцієнт обороту робочої сили по прийому – є відношення загального числа прийнятих за звітний період до середньоспискової кількості працівників за той же період; коефіцієнт обороту робочої сили по звільненню – визначається шляхом ділення загальної кількості звільнених протягом звітного періоду на середньоспискову чисельність працівників за той самий період; коефіцієнт плинності робочої сили – відношення абсолютного розміру плинності робочої сили за даний період до середньооблікової чисельності працівників за той самий період.

Аналіз показників руху робочої сили PARAFINIUK Sp. z o. o. представлено у таблиці 2.28

Таблиця 2.28 – Аналіз показників руху персоналу у PARAFINIUK Sp. z o. o. у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2021 р.	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Чисельність працівників, всього, чол.	208	154	96	74,0	62,3
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	8	5	266,6	62,5
Кількість звільнених працівників, чол. Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.	17 20	46 54	53 58	270,5 270,0	115,2 107,4
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,01	0,53	0,05	-	-
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,08	0,30	0,55	-	-
Коефіцієнт загального обороту	0,09	0,83	0,60	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,27	0,53	-	-
Коефіцієнт необхідної плинності кадрів	0,02	0,03	0,02	-	-
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,91	0,70	0,45	-	-
Коефіцієнт заміщення	0,18	0,17	0,09	-	-

Джерело: за матеріалами підприємства

З даних таблиці 2.28 видно, що за 2022 рік підприємством було прийнято 5 осіб. Протягом року було звільнено 53 особи, що на 36 осіб більше показника 2020 р.

Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про високу плинність кадрів на підприємстві, що є негативною тенденцією. Так, за останній рік особовий склад підприємства оновився на 5 %, при цьому вивільнення становило 55 % від загальної чисельності працюючих. Найвищий коефіцієнт плинності складав 538 %

у 2022 році. В цілому можемо сказати, що підприємство є великим роботодавцем та останні роки супроводжувались зниженням трудового потенціалу, що пов’язано із зменшенням виробничих потужностей та зменшенням обсягів виробництва. Аналіз плинності кадрів – передбачає вивчення процесів плинності з кількісної та якісної сторони, яка характеризується причинами, мотивами і факторами плинності.

Аналіз управління плинністю персоналу пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, які спонукають працівника прийняти рішення про звільнення з підприємства. У цьому випадку кадрова служба, в кращому разі, лише частково може дати відповідь на питання – чому звільнився працівник.

Основна причина плинності кадрів – незадоволення працівників своїм становищем. Тому пропонуємо фахівцям відділу кадрів в обов'язковому порядку аналізувати форми плинності кадрів, які можуть бути: повністю керованими (умови праці та побуту); частково керованими (задоволеність колективом, взаємостосунками, формами мотивації); некерованими (природно-кліматичні умови). Цілеспрямовано впливаючи на керовані або частково керовані фактори та нейтралізуючи дію некерованих (наприклад, грошовими компенсаціями), можна істотно знизити плинність. Проведемо аналіз продуктивності праці досліджуваного PARAFINIUK Sp. z o. o. за допомогою таблиці 2.29.

Таблиця 2.29 – Продуктивність праці у PARAFINIUK Sp. z o. o. у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Затрати праці, люд-год.	55120	41272	25728	74,8	62,3
Кількість працівників	208	154	96	74,0	62,3
Продуктивність праці, зл /особу	13081,3	207,9	125737,5	1,5	-
Припадає валової продукції в співставних цінах, зл на:					
- 1 працівника	35,1	50,5	134,5	143,8	266,3
- 1 люд-год	265	268	268	101,1	100
Обсяг реалізації на одного робітника, зл	13081,2	207,9	12573,7	1,5	-
Обсяг прибутку на одного робітника, зл.	618,6	-180,5	-715,1	-29,1	396,1

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Аналіз продуктивності праці в PARAFINIUK Sp. z o. o. показав, що затрати праці зросли з 55120 люд.- год у 2020 році до 25728 люд.- год у 2022 році. Обсяг реалізації на одного робітника у 2022 році відносно 2020 року зменшився на 3,8 %, разом із тим, обсяг прибутку на одного робітника у 2020 році склав 618,6 зл, у 2021 році -180,5 зл, у 2022 році -715,1 зл, що пов'язано із отриманими збитками за 2020-2022 рр. Розглянемо склад фонду оплати праці та інші виплати у PARAFINIUK Sp. z o. o. за 2020-2022 рр. Показники зведемо у таблиці 2.30.

Таблиця 2.30 – Склад фонду оплати праці та інші виплати у PARAFINIUK Sp. z o. o. у 2020-2022 рр., зл.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Фонд оплати праці штатних працівників	3447	2903,5	2243,0	84,2	77,2
Фонд основної заробітної плати	2460,5	2537,8	2114,9	103,1	83,3
Фонд додаткової заробітної плати	225,2	265,4	115,7	117,8	43,5
з нього: - надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	11,1	6,0	-	54,0	-
- премії та винагороди, що носять систематичний характер	-	-	22,5	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	761,7	100,3	12,4	13,1	12,3
Оплата за невідпрацьований час	214,1	259,4	93,2	121,1	35,9

Джерело: складено за метеріалами підприємства

Розрахунки таблиці 2.30 показують, що фонд оплати праці демонструє зниження. Тк, фонд оплати праці штатних працівників зменшився у досліджуваному періоді з 3447 зл у 2020 році до 2243,0 зл. у 2022 році, зокрема за рахунок зменшення кількості працівників.

Фонд основної та додаткової праці також зменшився з 2460,5 зл до 2114,9 зл та 225,2 зл до 115,7 зл відповідно. Також значно зменшились заохочувальні і компенсаційні виплати до 12,4 зл у 2022 році.

Оплата за невідпрацьований час на кінець періоду склала 92,2 зл.

Середньомісячна заробітна плата без урахування інших заохочувальних і компенсаційних виплат збільшилася у 2022 році у всіх спеціалістів (таблиця 2.31).

Таблиця 2.31 – Розмір середньої заробітної плати фахівців у PARAFINIUK Sp. z o. o., зл.

Спеціалісти	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи зростання, %	
				2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Агроном	2500	3000	3500	40	16,67
Головний бухгалтер	3000	3500	4000	33,33	14,29
Інженер-механік	3000	3500	4000	33,33	14,29

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Зростання середньомісячної заробітної плати без урахування інших заохочувальних і компенсаційних виплат обумовлене:

– падінням об’єму виробництва товарної продукції (без урахування впливу зміни цін);

– зростанням індексу інфляції, прийнятого для розрахунку рівня заробітної плати;

– введенням нових тарифних ставок, доплат і надбавок.

Останніми роками в умовах посилення інтеграційних процесів на ринку праці керівництво підприємств почало активно приділяти увагу питанням формування компенсаційних пакетів для своїх працівників. Основна мета – залучити й утримати професіоналів та стимулювати продуктивність праці всіх працівників підприємства. З метою управління такими процесами необхідне чітке розуміння суті та механізму дії компенсаційного пакета, створювати умови для ефективного використання його складових та оптимізації витрат підприємства.

Розглянемо витрати на робочу силу (таблиця 2.32).

Таблиця 2.32 – Динаміка витрат на робочу силу у PARAFINIUK Sp. z o. o. у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Обсяг витрат на робочу силу, зл	7119,6	6066,4	4579,2	85,2	75,4
Частка витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції, %	12,5	12,1	10,5	96,8	86,7
Обсяг витрат на одного працівника, зл	34,2	39,3	47,7	114,9	121,3

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Так, дані таблиці 2.32 показують, що обсяг витрат на робочу силу зменшився (з 7119,6 зл у 2020 році до 4579,2 зл у 2022 році). Частка витрат на робочу силу в обсязі реалізації продукції у 2022 році складала усього 10,5 %. Попри це, обсяги витрат на одного працівника зросли на 39,4 % і склали на кінець періоду 47,8 зл.

Правильна та ефективна мотивація трудової діяльності працівників підприємства є одним з основних завдань менеджменту підприємства. На підприємстві PARAFINIUK Sp. z o. o. існує система мотивації персоналу, при якій практикується поєднання економічних і неекономічних способів.

В узагальненому вигляді система мотивації праці, яка існує на підприємстві, може бути представлена, як сукупність наступних блоків: матеріальне стимулювання, моральне заохочення і соціальні програми (рисунок 2.3). Однією із найбільш важливих передумов забезпечення ефективного управління підприємством є запровадження дієвих систем оцінки, організації оплати персоналу.

Розробка оптимальної системи оцінки сприятиме активізації трудової діяльності персоналу, що є особливо актуальною в умовах нестабільної фінансово-економічної та політичної ситуації в країні.

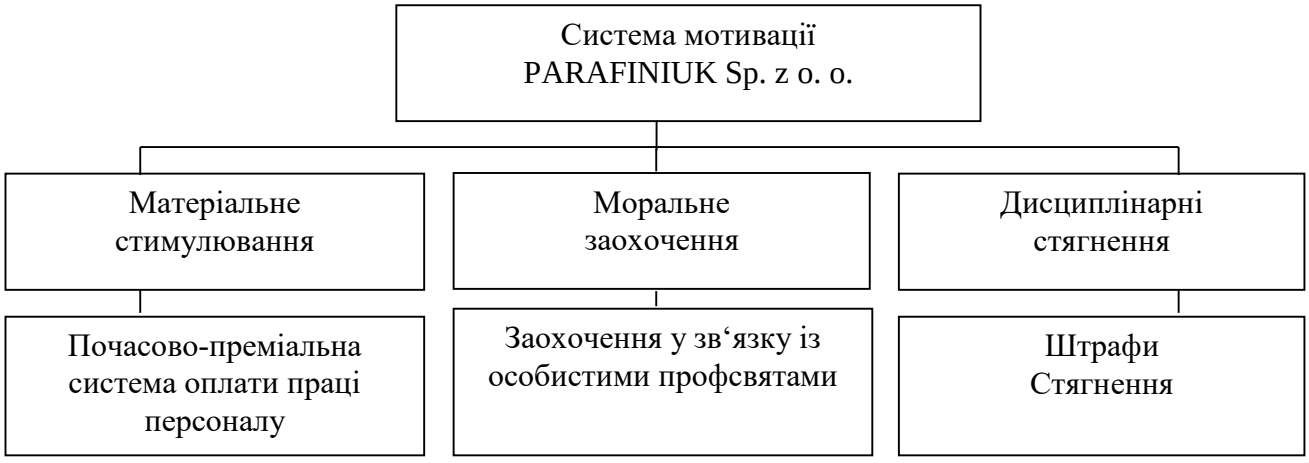

Рисунок 2.3 – Існуюча система мотивації персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o.

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Оцінити мотиваційну систему неможливо без використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Ми вже неодноразово наголошували, що мотивація праці проявляється в першу чергу бажанням працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність в господарстві. Ступінь реалізації особистого інтересу працівника багато в чому залежатиме від організації оплати праці – основної форми розподілу необхідного продукту – і особистої матеріальної зацікавленості.

Оплата праці на PARAFINIUK Sp. z o. o. провадиться по принципу розподілу за працею з єдиного фонду оплати праці, що є власністю цього фермерського господарства, як юридичної особи. Рівень оплати праці залежить безпосередньо від одержаного обсягу валової продукції та чистого доходу від реалізації продукції, що визначається як різниця між вартістю продукції в цінах реалізації і матеріальними витратами на її виробництво. Оплата праці працівників PARAFINIUK Sp. z o. o. здійснюється у відповідності до Положення про оплату праці, прийнятим на підприємстві. Діяльність оплачується за кількість та якість праці, вкладеної кожним працівником у виробництво.

Грошова мотивація вважається «ненасиченою», адже працівник досить швидко звикає до нового і високого рівня заробітної плати. А той рівень оплати, який недавно ще його мотивував на високу трудову віддачу, втрачає свою спонукальну силу і стає звичним.

У зв'язку з цим керівництво PARAFINIUK Sp. z o. o. приділяє достатньо уваги моральному заохоченню працівників. Використовується негрошове стимулювання.

Основна мета трудової мотивації – досягнення високого рівня продуктивності праці за рахунок формування прийнятної поведінки співробітників. Для мінімізації небажаної поведінки співробітників (як наприклад, дисциплінарні порушення, прогули, запізнення), в PARAFINIUK Sp. z o. o. використовується матеріальне покарання і дисциплінарні заходи.

Джерелами аналізу ефективності даної системи підприємства PARAFINIUK Sp. z o. o. стали дані, що характеризують різні аспекти стану

персоналу підприємства, а також результати суцільного анкетування, проведеного серед співробітників даного підприємства.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу є одним із головних завдань керівників усіх рівнів. Уміння мотивувати людей є однією з головних компетенцій керівника - лідера.

Система преміювання та соціальних пільг, корпоративні програми нематеріального стимулювання є важливими елементами в системі мотивації персоналу, але не гарантують стійко високого рівня мотивації співробітників. Зміст роботи, стиль керівництва, взаємовідносини в колективі, можливості професійного і кар'єрного зростання, визнання, це ті фактори в системі мотивації персоналу, які впливають на рівень мотивації співробітників іноді істотно більше, ніж рівень винагороди.

Саме тому, матеріальні та нематеріальні стимули повинні взаємно доповнювати та збагачувати один одного. Складаючи програму мотивації співробітників, необхідно приймати до уваги усі особливості колективу та підприємства в цілому, час від часу переглядати внутрішню політику підприємства, прислухаючись до думки підлеглих. Система мотивації персоналу повинна розвиватись на тільки на рівні підприємства, але й з боку держави та на регіональному рівні.

Рух робочої сили в PARAFINIUK Sp. z o. o., пов'язаний з прийомом і звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один з факторів, що впливають на продуктивність праці та ефективність роботи підприємства. ї

До абсолютних показників руху робочої сили відносять: абсолютний оборот по прийому – кількість прийнятих працівників за певний період; абсолютний оборот по звільненню – кількість звільнених працівників за конкретний період. При цьому визначають:

а) необхідний оборот – звільнення, викликані виробничою, державною необхідністю або іншими поважними причинами (скорочення виробництва, призов до армії і т.п.);

б) зайвий оборот (або плинність робочої сили) – звільнення з неповажних з точки зору виробництва причин (за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни).

Проведемо аналіз причин плинності кадрів (таблиця 2.33.)

Таблиця 2.33 - Аналіз причин плинності кадрів у PARAFINIUK Sp. z o. o. у 2020-2022 рр.

Причини звільнень	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання, %	
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р
Погані умови праці	1	3	1	300,0	33,3
Нецікава робота	3	11	5	366,6	45,4
Відсутність перспектив зростання	2	4	1	200,0	25,0
Незадовільна компенсація	9	22	41	244,4	186,3
Переїзд до іншого місця	1	3	4	300,0	133,3
Інші причини	1	3	1	300,0	33,3

Джерело: за матеріалами підприємства

Як бачимо із показників таблиці 2.33, головною причиною звільнення у 2022 році як і у попередні роки залишається незадовільна компенсація. Усе це свідчить про плинність кадрів підприємства, що в кінцевому підсумку негативно позначається на моральному стані решти працівників, на їх трудовій мотивації і відданості підприємству.

З відходом співробітників розвалюються сформовані зв'язки в трудовому колективі, і плинність може придбати лавиноподібний характер

В результаті проведеного дослідження можна відзначити, що аналіз кількісних та якісних показників плинності кадрів служить основою для вибору та побудови системи управління процесом плинності, яка включає в себе три основні етапи: оцінка рівня плинності персоналу – кількісна, економічна та якісна (стимулювання персоналу, поліпшення умов праці та ін.); розробка заходів щодо оптимізації / зниження рівня плинності – організаційні, техніко-економічні та соціально-психологічні; реалізація плану розроблених заходів, оцінка ефективності. Використовуючи розглянуті підходи та методи оцінки рівня плинності персоналу підприємства, є можливість своєчасного моніторингу та інформування керівництво про забезпечення персоналом, загальний рівень плинності та його похідні.

Оскільки аналіз та управління плинністю кадрів має сприяти підвищенню ефективності використання людських ресурсів підприємства за рахунок тісного зв'язку завдань, які вирішуються в ході регулювання плинності персоналу з іншими напрямами роботи – підбір, відбір, оцінка, навчання та розвиток персоналу, формування та зміцнення корпоративної культури, що потребує детального дослідження, аналізу та вдосконалення.

Аналіз розпочнемо із карти оцінки PARAFINIUK Sp. z o. o. (таблиця 2.34).

Таблиця 2.34 – Карта оцінки PARAFINIUK Sp. z o. o.

Вид якості	роки			
	«5» (відмінно)	«4» (добре)	«3» (задовільно)	«2» (незадовільно)
1. Професійні здібності		+		
2. Організаторські здібності			+	
3. Особисті (морально-психологічні) якості			+	
4. Творчі здібності				+
5. Взаємовідносини з колективом		+		

Джерело: складено за матеріалами підприємства:

Трудові ресурси в сільському господарстві обмежені, потенціал зростання продуктивності праці в галузі – необмежений. Праця є найважливішим фактором виробництва, а ефективність його використання (продуктивність праці) становить основу прогресу суспільства.

Продуктивність праці – це плодотворність, ефективність суспільної праці в процесі виробництва. Вона полягає у здатності конкретної праці виробляти певну кількість матеріальних благ за одиницю робочого часу [1, с. 99]. Продуктивність праці є важливим якісним показником, який характеризує рівень організації сільськогосподарського виробництва і праці, розвиток економіки аграрних підприємств. В сільському господарстві, як і в інших галузях матеріального виробництва, цей показник вимірюється кількістю або вартістю продукції, що вироблена за рік, день, зміну, годину. Цей показник обчислюють в основному в кінці року, оскільки специфічні особливості сільськогосподарського виробництва, обумовлені ґрунтово-кліматичними та організаційно-економічними відмінностями в даній галузі, впливають на вимірювання рівня продуктивності праці: робочий період не співпадає з періодом виробництва, окремі види

продукції галузі рослинництва надходять практично раз на рік або нерівномірно в тваринництві.

Розвиток будь-якого підприємства залежить від ефективності використання всіх наявних ресурсів. Наявність певних обсягів ресурсів є найважливішою умовою ефективного ведення господарства і взагалі здійснення процесу виробництва. Ресурсний потенціал слугує матеріальною основою виробничих можливостей господарств.

У зв'язку з цим усе більшої актуальності набувають питання формування й ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств із метою підвищення конкурентоспроможності сільського господарства та національної економіки загалом. Розв'язання проблеми формування ресурсного потенціалу пов'язане з процесом його використання, що своєю чергою потребує оцінювання економічної ефективності використання потенціалу

Показники ефективності використання трудових ресурсів у PARAFINIUK Sp. z o. o. мають неоднозначну динаміку, що говорить про нестійке і нестабільне функціонування галузі та високі зовнішні економічні екстерналії розвитку сільськогосподарського виробництва. Проведення анкетування працівників по оцінці існуючої системи мотивації дало наступні результати (таблиця 2.35).

Таблиця 2.35 – Результати суцільного анкетування працівників PARAFINIUK Sp. z o. o.

Запитання	Варіанти відповідей, %		
	Так	Ні	Важко відповісти
Чи задоволені Ви своєю роботою?	49	41	10
Чи подобається Вам власне робоче місце?	60	32	8
Ваша робота різноманітна?	50	30	20
Чи великий ступінь Вашої відповідальності?	51	44	5
Чи цінує Вашу роботу Керівник? Колеги?	 30 66	 20 10	 50 24
Чи задоволені Ви своїм службовим зростанням?	18	72	10
Чи є у співробітників підприємства можливість для навчання і підвищення кваліфікації?	62	28	10
Чи справедливою є матеріальна оцінка Вашої праці?	70	20	10
Чи відповідає Ваша робота рівню Вашої кваліфікації?	70	21	9

Джерело: складено самостійно

Таким чином, з таблиці 2.35 видно, що задоволеність роботою відзначають 49 % опитаних, при цьому власне робоче місце задовольняє 60% співробітників, 51 % опитаних відзначили, що ступінь відповідальності, покладений на них вищий, ніж рівень їх повноважень. На питання щодо цінування керівником його роботи тільки 30 % опитаних відповіли задовільно, а 50 % співробітників не змогли відповісти.

Однак оцінка роботи колегами значно вища. Рівень задоволеності службовим зростанням досить низький – 18 %, при цьому відзначається, що співробітники підприємства мають можливості для навчання і підвищення кваліфікації. 21 % опитаних відзначили, що робота не відповідає рівню їх кваліфікації, а справедливість матеріальної оцінки праці відзначили 70 % співробітників. Підсумовуючи все вище викладене, можна зробити наступний висновок: в результаті аналізу суцільного анкетування, існуюча система мотивації визначена як недостатньо ефективна. Більшість опитаних вважає, що існуючу систему мотивації на підприємстві PARAFINIUK Sp. z o. o. необхідно вдосконалити, при цьому необхідною умовою ефективності системи стимулювання служить належна відповідність мотивів і стимулів.

Таким чином, збільшення частки додаткової заробітної плати та заохочувальних компенсаційних виплат є беззаперечним фактом підвищення ефективності менеджменту персоналу на досліджуваному господарстві.

Висновки до розділу 2

Підприємство PARAFINIUK Sp. z o. o. розташоване у Бяло-Подляському повіті Люблінського воєводства. Більшість сільськогосподарських культур вирощується в долині Зєлява, що надає плантаціям додаткової екологічної цінності. Основним пріоритетним видом діяльності підприємства є вирощування лохини, полуниці та яблук. Розмір чистого прибутку від звичайної діяльності

підприємства у 2022 році зменшився у порівнянні з 2020 роком на 153,3 %. і склав -68652,34 зл. Така ситуація викликана тим, що виручка від реалізації у звітному періоді 2022 року зменшилася на 55,6 %, порівняно з аналогічним періодом 2020 року (тобто з 2720907,03 зл. до 1207079,79 зл. відповідно). Аналіз конкурентоспроможності показав, що PARAFINIUK Sp. z o. o. займає стійке положення на ринку, однак, керівництву варто звернути увагу на фінансовий стан підприємства, рентабельність продажів та ефективність менеджменту. Лідером у цій галузі виступає підприємство Polskie Jagody Sp. z o. o.

Оплата праці на PARAFINIUK Sp. z o. o. провадиться по принципу розподілу за працею з єдиного фонду оплати праці, що є власністю цього фермерського господарства, як юридичної особи. Рівень оплати праці залежить безпосередньо від одержаного обсягу валової продукції та чистого доходу від реалізації продукції, що визначається як різниця між вартістю продукції в цінах реалізації і матеріальними витратами на її виробництво.

Оплата праці працівників PARAFINIUK Sp. z o. o. здійснюється у відповідності до Положення про оплату праці, прийнятим на підприємстві. Діяльність оплачується за кількість та якість праці, вкладеної кожним працівником у виробництво. Грошова мотивація вважається «ненасиченою», адже працівник досить швидко звикає до нового і високого рівня заробітної плати. А той рівень оплати, який недавно ще його мотивував на високу трудову віддачу, втрачає свою спонукальну силу і стає звичним.

Виявлені недоліки у господарській діяльності PARAFINIUK Sp. z o. o. наштовхнули на розробку пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства. Весь потенціал розвитку, який PARAFINIUK Sp. z o. o. здатне реалізувати, полягає, в основному, в наступному: (1) більш тісний контакт із споживачами шляхом розвитку каналів комунікації; (2) підвищення впізнаваності PARAFINIUK Sp. z o. o. в професійному середовищі; (3) пошук нових рішень для підприємства, що мають можливість вплинути на конкурентні переваги підприємства.

3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ PARAFINIUK SP. Z O.O.

3.1 Визначення стратегічних цілей управління персоналом підприємства

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

Система менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства має функціонувати «на перспективу», тобто підприємства тримають зв'язок з навчальними закладами, які готують фахівців аграрного профілю - така співпраця, за умови створення підприємством відповідних соціально-побутових умов дозволить сподіватися залучення кваліфікованих фахівців [3].

Стимулювання зайнятості з боку підприємства-споживача робочої сили може здійснюватися шляхом встановлення стипендій, залучення на практику, що дозволить також вивчити потенційні можливості майбутніх фахівців.

У сільському господарстві мають місце свої специфічні особливості формування його трудових ресурсів. Так, наприклад, використання механізованої праці передбачає наявність не тільки певної кваліфікації, а й трудових навичок за декількома суміжними професіями.

Використання найманої праці відрізняється сезонним чи тимчасовим характером відносин між працівниками та роботодавцями, а це обов'язково відбиватиметься на побудові оперативного управління. Частина працівників не має прямої грошової мотивації в результатах праці, а лише опосередковану через продукцію (це стосується працівників у особистих підсобних господарствах та членів сімей та найманих працівників у фермерів).

При розробці умов матеріального стимулювання слід враховувати багаторічну практику морального заохочення працівників сільського господарства. У нових умовах господарювання ця форма заохочення може виявитися дуже дієвою та особливо тоді, коли моральне заохочення застосовується разом із матеріальним.

На підприємствах у сфері сільського господарства, як і раніше актуальною залишається проблема поєднання різних методів впливу на колектив - адміністративно-розпорядчих, соціально-психологічних та економічних. Послідовне застосування цих методів дозволить створити умови для успішного вирішення одного з основних завдань управління персоналом – завдання спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної праці.

На PARAFINIUK Sp. z o. o. явно відчувається дефіцит керівних працівників, фахівців і виробничих працівників. Складність ефективного управління мотивацією та залученням персоналу сільськогосподарських підприємств, що займаються реалізацією продукції, полягає у тому, що об'єктом роботи виступають людські ресурси, індивіди, що мають індивідуальні особливості, психологічні портрети і потреби.

Персонал PARAFINIUK Sp. z o. o. завжди був «ключовим активом» підприємства. Основне завдання соціально-кадрового блоку для формування стратегії управління персоналом – розвиток людського капіталу підприємства. Зусилля керівників спрямовані на створення комфортного середовища, яке дозволяє працівнику вдосконалюватися професійно та бути ефективним на своєму робочому місці, адже конкурентоспроможність підприємства та його розвиток безпосередньо залежать від мотивації, підготовки, задоволеності своєю роботою та соціальною захищеністю працівників.

Необхідно відзначити, що ключовим пріоритетом кадрового блоку є забезпечення структурних перетворень PARAFINIUK Sp. z o. o. Найважливішим напрямом діяльності стало вдосконалення самої системи стратегічного управління.

Аналіз чинної системи управління персоналом в PARAFINIUK Sp. z o. o. показав наявність наступних недоліків в наявній системі мотивації та стимулювання персоналу (рисунок 3.1):

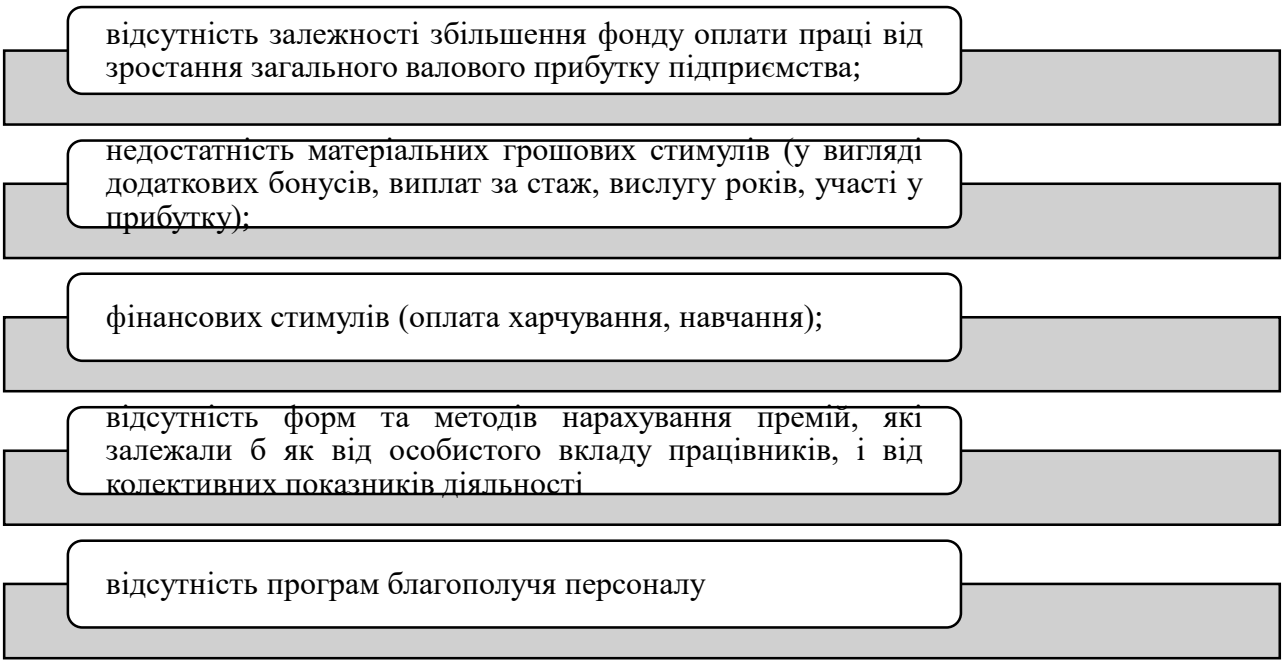

Рисунок 3.1 – Недоліки чинної системи управління персоналом на PARAFINIUK Sp. z o. o.

Джерело: розроблено автором

У системі управління персоналом можна відзначити деякий слабкий зв'язок керівництва підприємства з системою управління персоналом, що свідчить той факт, що «програмами підвищення кваліфікації охоплено невелику частину працівників PARAFINIUK Sp. z o. o. (в основному керівників)», більше уваги можна приділяти підготовці та розвитку кадрового резерву на основі критеріїв оцінки діяльності персоналу.

Аналіз кадрової політики та здійснення кадрових функцій діяльності PARAFINIUK Sp. z o. o., проведений у рамках роботи, дозволяє висловити рекомендації щодо вдосконалення та підвищення рівня ефективності системи управління персоналом на основі методів, що характеризують формування системи управління персоналу та методів визначення напряму подальшого розвитку системи. Останні включають наступні заходи (рисунок 3.2):

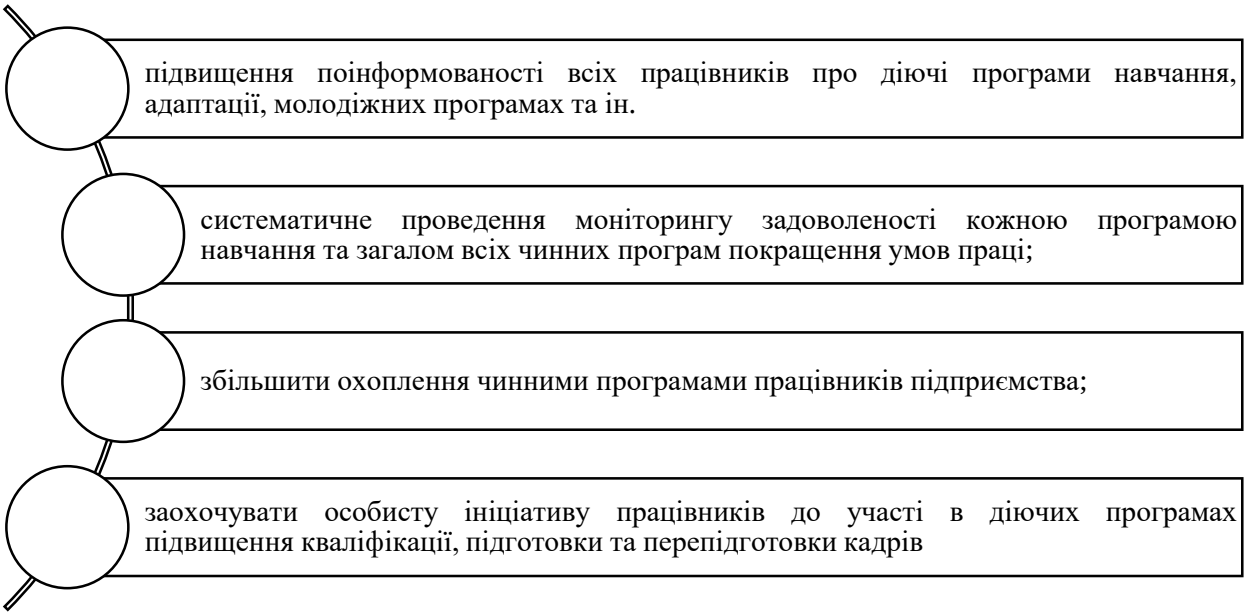

Рисунок 3.2 - Рекомендації щодо вдосконалення та підвищення рівня ефективності системи управління персоналом на основі стратегічного підходу

Джерело: розроблено автором

При формуванні стратегії управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o. o. приділяє пріоритетну увагу дотримання принципів сталого розвитку та реалізації програм соціальної відповідальності. Основними завданнями підприємства є розвиток персоналу, зростання продуктивності праці, забезпечення соціальної стабільності у трудових колективах, удосконалення системи охорони праці, підвищення рівня екологічної безпеки, зростання енергоефективності та реалізація широкого спектру інших ініціатив зі сталого розвитку.

З цієї причини сучасні менеджери зосереджують свою увагу на дослідженні таких питань, як підвищення трудової ефективності персоналу, підвищення ступеня залучення персоналу, формування корпоративної культури радості від праці, підвищення рівня стимулювання трудової діяльності персоналу.

Стимуляційна модель управління персоналом проекту PARAFINIUK Sp. z o. o. полягає у цілепокладанні при створенні стимулів та мотивів, які спонукають співробітників до активної трудової діяльності. Активність персоналу на робочому місці виражається в кількісних та якісних показниках.

Керівництву PARAFINIUK Sp. z o. o. варто включити до стратегії управління персоналом такі елементи: розробку єдиних принципів кадрової політики щодо підготовки персоналу; вдосконалення підбору та відбору кадрів; вдосконалення підготовки та перепідготовки кадрів; використання кадрового аудиту; проведення моніторингу системи кадрового потенціалу та ефекту від проведених програм.

Підсумовуючи, варто ще раз повернутися до того факту, що стратегія використання та розвитку кадрового потенціалу є ключовою функціональною стратегією підприємства. На думку всіх провідних експертів, основа та головне багатство будь-якого сучасного підприємства - це люди, які працюють у ньому. Більше того, в стратегічній перспективі значення людського чинника зростатиме. Існує безліч різних описів і конкретних причин, які виправдовують важливість людського фактора для сучасної підприємства. Але всі вони зводяться до одного: на сучасному етапі створення та ефективне використання якісного потенціалу персоналу підприємства є основним фактором для досягнення успіху у бізнесі та перемоги у конкурентній боротьбі, як тактичної, так і стратегічної.

У межах роботи було вивчено факт, як PARAFINIUK Sp. z o. o. належить до стратегії управління персоналом. Враховуючи їх річні звіти в динаміці, очевидно, що підприємство приділяє велику увагу цьому аспекту. Проте помітно, що негативні тенденції досі є. Однак великий шанс того, що PARAFINIUK Sp. z o. o. наслідує приклад більш розвинених підприємств і в майбутньому викоренить наявні недоліки. Крім того, у своїх звітних матеріалах аналітики PARAFINIUK Sp. z o. стверджують, що стратегія управління персоналом має бути комплексним з погляду напряму персоналу підприємства задля досягнення його довгострокових цілей розвитку. Основою для створення цієї стратегії є адекватне розуміння наступних основних типів рішень, прийнятих підприємством у сфері стратегії управління людьми: підбір, просування по службі та розміщення кадрів на всі основні посади підприємства; оцінка становища людини на підприємстві; система оплати праці, яка забезпечує адекватну винагороду, чітко визначені пільги та

мотивацію для поведінки співробітників на всіх рівнях; розвиток менеджменту, створення механізмів підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Основні стратегічні цілі управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o. o. наведено на рисунку 3.3.

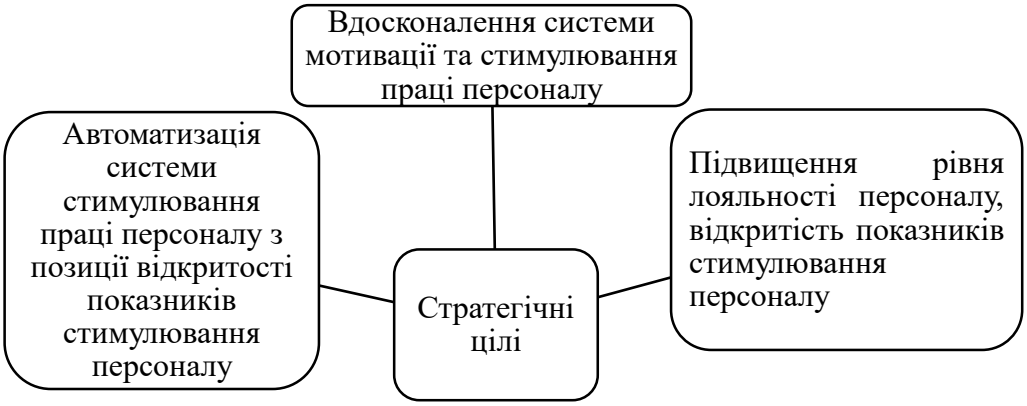

Рисунок 3.3 – Стратегічні цілі управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o. o.

Джерело: розроблено автором

Вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Ця стратегічна ціль вказує на важливість оптимізації системи мотивації, щоб забезпечити ефективне та справедливе стимулювання працівників. Важливо враховувати різноманітні аспекти мотивації.

Автоматизація системи стимулювання праці персоналу з позиції відкритості показників стимулювання персоналу. Автоматизація в цьому контексті може полегшити процеси внутрішнього контролю та забезпечити більшу прозорість в системі стимулювання. Відкритість показників може сприяти довірі працівників до системи та мотивувати їх до досягнення високих результатів.

Підвищення рівня лояльності персоналу, відкритість показників стимулювання. Зосередження на підвищенні лояльності своїх працівників свідчить про усвідомлення важливості доброзичливого та підтримуючого робочого середовища. Відкритість щодо показників стимулювання підсилює

довіру, що може сприяти витривалому залученню та утриманню талановитого персоналу.

Таким чином, основною стратегічною ціллю персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o. є удосконалення стимулювання персоналу для підвищення продуктивності праці як стратегічної мети діяльності підприємства в цілому.

Стратегічне управління кадрами визначає собою не лише реагування на поточні потреби підприємства, але і активне визначення та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства. Це означає, що людські ресурси виступають не просто в ролі виконавців, але і як стратегічний рушій для досягнення успіху.

Стратегічне управління кадрами включає в себе визначення ключових категорій та типів персоналу, які необхідні для реалізації стратегії підприємства. Це також передбачає створення ефективних механізмів оцінки та розвитку потенціалу працівників, щоб забезпечити, що здібності та навички персоналу відповідають стратегічним вимогам. Стратегічне управління кадрами зумовлює активну роль у формуванні корпоративної культури та стимулює розвиток лідерів в середині підприємства. Це включає в себе планування кар'єрного зростання працівників, створення програм наставництва та розробку системи мотивації, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Забезпечення відповідності персоналу стратегії підприємства є важливою складовою успішного функціонування та розвитку підприємства.

Крім того, стратегічне управління кадрами покладається на аналіз ринку праці та конкуренції для забезпечення підприємства найкращими та найбільш кваліфікованими працівниками. Воно також спрямоване на створення корпоративної культури, яка підтримує стратегічні цілі та сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу. Такий підхід сприяє взаємодії між стратегічним управлінням людськими ресурсами та загальним стратегічним керівництвом, що сприяє впевненому руху підприємства в напрямку досягнення своїх стратегічних цілей (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Можливі стратегічні напрямки управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o. o.

Назва напряму	Характеристика
Стратегічна інтеграція: посилення соціальної корпоративної відповідальності та управління активами для покращення умов праці та мотивації персоналу	Використовуючи сильні сторони та можливості підприємства необхідно: координувати політику управління кадрами; посилювати вплив компанії в рамках держави за рахунок посилення соціальної корпоративної відповідальності; провести реновацію основних фондів та управління активами відповідно до ситуації на ринку як інструмент покращення умов праці та відповідно мотивації співробітників
Оптимізація кадрового потенціалу: система навчання та стимулювання персоналу	Можливості з усунення слабких сторін підприємства це: Організувати систему навчання робітників підприємства, їх підготовки та перепідготовки як засіб стимулювання Проводити заходи, стимулюючі зниженню плинності кадрів; відібрати кадрові агентства, які дозволяють відібрати кадри відповідно вимогам
Максимізація конкурентних переваг через співпрацю, навчання та юридичну обізнаність	Для усунення загроз при використанні сильних сторін необхідно: Копіювати бізнес-процеси та дії найбільш успішних конкурентів в стимулювані персоналом; навчати власний персонал; формувати партнерські програми з підприємствами-покупцями; максимально відслідковувати зміни в законодавстві
Стратегічна мотивація: лояльність та взаємодія з державними структурами	Стратегія, направлена на те, щоб загрози не посилили слабкі сторони мотивації персоналу: Розвиток системи стимулювання направленої на підвищення лояльності персоналу підприємства; Максимізація впливу на державні структури

Джерело: складено автором

Розглянувши можливі стратегічні напрями управління персоналом на підприємстві встновлено, що основними з них є:

- підвищення рівня соціальної відповідальності;

- покращення умов праці персоналу;

- організація навчання персоналу;

- розвиток системи мотивації та стимулювання як інструмент підвищення лояльності;

- використання досвіду конкурентів в частині заходів стимулювання персоналу;

На основі вищесформованих стратегічних напрямів управління персоналу можна визначити ріні варіанти стратегій управління персоналу, а саме:

1 Стратегія професійного розвитку.

2 Стратегія карєрного зростання.

3 Стратегія мотивації та стимулювання.

Особливі умови, що впливають на ефективність заходів при визначенні обґрунтованості рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики PARAFINIUK Sp. z o. o. слід враховувати що: умови, пов'язані з географічним місцем розташування підприємства і низькою соціально-економічною

інфраструктурою сільських поселень більше тяжіють до задоволення мотивів персоналу.

В рамках стратегії професійного розвитку пропонується вдосконалити функцію розвитку персоналу та його оцінки для розуміння того, в якому напрямі необхідно розвивати свої навички.

Представимо на рисунку 3.4 заходи з розвитку персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o.

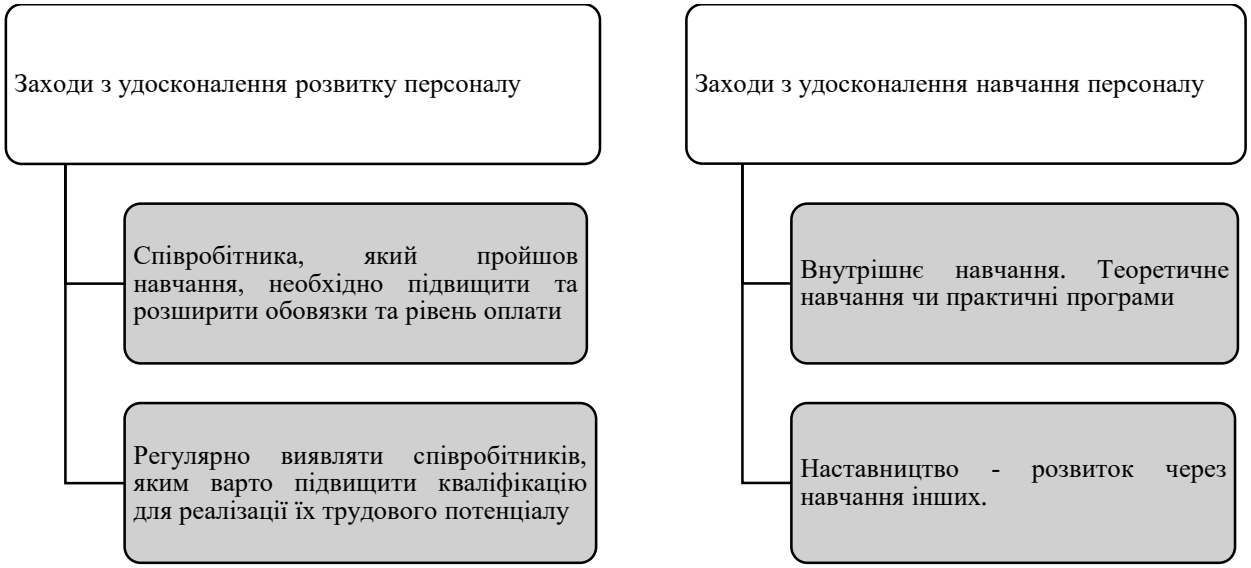

Рисунок 3.4 – Пропоновані заходи щодо розвитку персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o.

Джерело: складено автором

Крім наведених рекомендацій для вдосконалення організації розвитку та вдосконалення навчання на підприємстві, також необхідно навести деякі рекомендації щодо таких проблем, як плинність кадрів, втрата кваліфікованого персоналу, недостатня гнучкість організаційної структури та інші.

Для зменшення плинності кадрів та втрати кваліфікованого персоналу, слід акцентувати увагу на створенні привабливого робочого середовища, розвитку програм удосконалення кваліфікації, а також визначенні індивідуальних шляхів розвитку для працівників. При цьому, оптимізація організаційної структури та впровадження гнучких підходів може допомогти підприємству бути більш реактивним на зміни та розвиватися в умовах конкурентної ринкової динаміки.

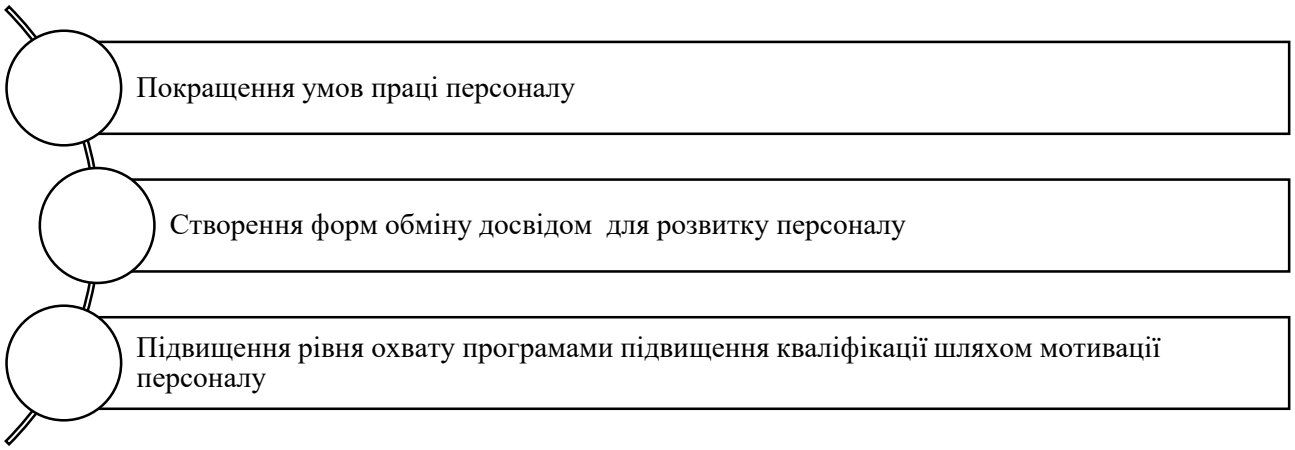

Рисунок 3.5 – Рекомендації з розвитку персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o. у стратегічному напрямі

Джерело: складено автором

Посилити та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку може комплексний підхід до стратегії мотивації та стимулювання персоналу. Саме тому підприємству необхідно розробити ефективну стратегію мотивації та стимулювання. Ці конкретні стратегічні рішення займають ключові позиції у стратегії використання та нарощування кадрового потенціалу конкретного підприємства. Розуміння значення кадрового фактора визначає його роль і статус на сучасному підприємстві, тобто фактичне поточне та майбутнє значення як всієї системи управління персоналом, і її стратегічного компонента.

Кадрова стратегія PARAFINIUK Sp. z o. o. включає:

- планування загальної потреби у трудових ресурсах;

- набір робочих кадрів відповідних професій та кваліфікації;

- профорієнтація робочих кадрів та розвиток у працівників розуміння того, що очікує підприємство;

- посилення мотивації персоналу, полішення виробничої культури, а також посилення вимог до корпоративної культури та благополуччя персоналу;

- підвищення кваліфікації.

Основним напрямком розвитку кадрової стратегії є посилення роботи в галузі підвищення продуктивності робітників основного виробництва, зумовлене удосконаленням системи мотивації та стимулювання робітників.

3.2 Обгрунтування стратегії стимулювання персоналу PARAFINIUK Sp. z o.o.

Розробка та впровадження на практиці стратегії стимулювання праці персоналу є одним із найважливіших питань цілеспрямованого впливу на особистість, створення зовнішнього середовища, що спонукає діяти персонал заданим чином. Стратегія стимулювання – це процес вирішення проблем підвищення ефективності. праці, яка спонукає працівників краще працювати з допомогою задоволення їх потреб.

Система стимулювання праці включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди працівників. Розміри та види винагород визначаються в залежності від особистого вкладу кожної людини у досягнення цілей підприємства, її умінь та компетенцій, при цьому враховується посада, яку займає працівник та її цінність на ринку праці.

Диференціація розмірів та видів винагород може включати фіксовані та змінні складові, бонусні програми, а також інші форми винагород, спрямовані на стимулювання високих результатів та підтримання високого рівня мотивації серед персоналу. Ця система є ключовим інструментом управління персоналом, спрямованим на створення мотивуючого та справедливого середовища для працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та його стійкому розвитку.

При формуванні стратегії стимулювання праці персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o. необхідно:

- узгодити інтереси співробітників щодо способів досягнення спільних цілей та завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;

- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;

- надати (створити) можливості для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці персоналу;

- підтримувати інноваційні пропозиції та дії співробітників.

Зобразимо стратегію стимулювання за цілями на рисунку 3.6:

Рисунок 3.6 – Стратегія стимулювання персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o. за цілями

Джерело: розроблено автором

Стратегія стимулювання праці ґрунтується на управлінні за цілями. У рамках цього управлінського підходу було запропоновано стрункy систему постановки загальних та індивідуальних цілей, розробки ключових показників ефективності та механізми оцінки ефективності діяльності.

Запропоновано такі заходи в рамках стратегії стимулювання персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o. (рисунок 3.7):

Бажання ефективніше працювати також забезпечує соціальна політика. У процесі проєктування соціального пакета необхідно розуміти, що набір соціальних виплат і благ не може бути одинаковим для усіх співробітників. Крім того підприємство має реагувати на зміни, які відбуваються на ринку праці та у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу. Важливо, щоб соціальний пакет формував у співробітників відчуття піклування про них з боку підприємства.

Рисунок 3.7 – Заходи в рамках стратегії стимулювання персоналу PARAFINIUK Sp. Z o. o

Джерело: розроблено автором

Аналіз змісту соціального пакету та витрат на медичне та культурно-побутове обслуговування показав, що підприємство має соціальний пакет, закріплений у колективному договорі, однак, в умовах посилення боротьби за кваліфікований персонал необхідне подальше вдосконалення соціальної політики з урахуванням гнучкого соціального пакета, закріпленого у трудовому договорі.

Додавання гнучкості в соціальну політику дозволить не лише залучити та утримати персонал, а й стимулювати активну трудову поведінку персоналу.

Тільки персонал як внутрішній клієнт підприємства, є орієнтиром для подальшого покращення соціальної політики підприємства, тому необхідно оцінити рівень задоволеності персоналу наявним соціальним пакетом.

Незважаючи на невисокий рівень задоволеності працівників PARAFINIUK Sp. z o. o наявною диференціацією соціального пакета залежно від ієрархічної

структури підприємства вважаємо, що цей підхід варто залишити. Це пов'язано з тим, що цінність різних посад і робіт для підприємства є різною, і внесок працівників у результати діяльності також відрізняється, тому не може бути запроваджено однакові соціальні пакети для керівників, професіоналів і тим паче робітників.

У зв'язку з цим пропонуємо розробити різні за структурою соціальні пакети для таких категорій працівників: керівники вищого рівня; керівники середнього рівня; керівники нижчого рівня; професіонали і фахівці; технічні службовці і робітники.

Як ми вже зазначали, під час проєктування соціального пакета потрібно враховувати потреби та інтереси працівників, які можуть відрізнятися. Причому на пріоритетність потреб можуть впливати різні фактори: вік, сімейний статус, рівень освіти тощо. Так, те що може зацікавити молодих співробітників на початку трудової кар'єри може бути нецікавим для працівників з досвідом роботи чи для представників старших вікових груп.

У зв'язку з цим проєктування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури підприємства рекомендуємо доповнити гнучким підходом, за якого співробітники самостійно можуть обирати винагороди та блага, які відповідають їхнім інтересам. Такими гнучкими підходами можуть бути:

– принцип «кафетерію», за якого співробітники вибирають певний набір соціальних виплат і благ;

– принцип «шведського столу», згідно з яким співробітники вибирають на певну суму балів соціальні блага з усього запропонованого переліку винагород.

Принцип «шведського столу» дає змогу максимально персоніфікувати соціальні пакети й врахувати потреби співробітників.

Виходячи з цього, рекомендуємо підготувати та затвердити Положення з проєктування соціального пакета персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o., структуру якого наведено на рисунку 3.8.

Структура Положення з проєктування соціального пакета персоналу	Загальні положення
	Цілі проєктування соціального пакета
	Порядок планування витрат на соціальні пакети
	Порядок формування наборів соціальних виплат і благ для різних категорій персоналу
	Порядок вибору працівниками соціальних виплат і благ із запропонованого переліку
	Адміністрування надання працівникам соціальних пакетів
	Моніторинг задоволеності працівників соціальними пакетами
	Порядок внесення змін до Положення

Рисунок 3.8 – Рекомендована нами структура Положення з проєктування соціального пакета персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o

Джерело: розроблено автором

У процесі проєктування соціального пакета рекомендуємо звернутися до зарубіжного досвіду. У США витрати на соціальні виплати та блага приблизно складають 40-50 % базової винагороди за працю.

З метою посилення мотивації співробітників міжнародні підприємства практикують різні соціальні заохочення та винагороди (рисунок 3.9):

З метою удосконалення програм медичного страхування, рекомендуємо у PARAFINIUK Sp. z o. o. запровадити ці програми для всіх співробітників підприємства на безоплатній основі. Це сприятиме підвищенню мотивації та посиленню лояльності співробітників, закріплюватиме їх на підприємстві й знижуватиме плинність персоналу. Це важливо для формування позитивного бренду роботодавця, котрий піклується про здоров’я власного персоналу.

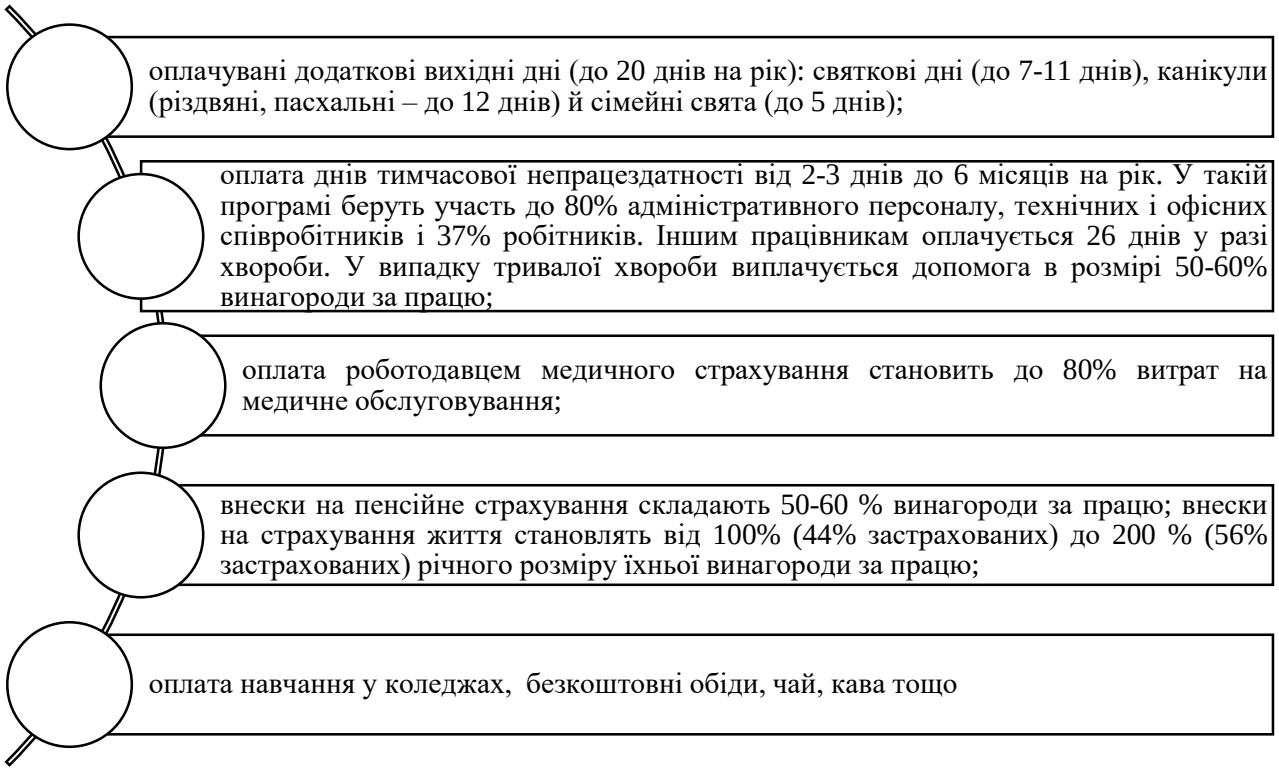

Рисунок 3.9 - Соціальні заохочення та винагороди застосовувані на міжнародних підприємствах

Джерело: розроблено автором

Дієвим засобом поліпшення компенсаційної політики може бути запровадження нематеріальних винагород, з-поміж яких нами запропоновано організовувати та проводити корпоративні змагання та вітати працівників підприємства з днем народження.

Важливим принципом проєктування набору соціальних виплат і благ у PARAFINIUK Sp. z o. o, як вже неодноразово зазначалося, має бути врахування потреб та інтересів співробітників. У зв’язку з цим нами запропоновано запровадити гнучкий підхід до розроблення соціального пакета, відповідно до якого працівники зможуть обирати ті соціальні виплати й блага, в яких вони найбільшою мірою зацікавлені. Соціальні пакети будуть включати наступні соціальні блага (рисунок 3.10).

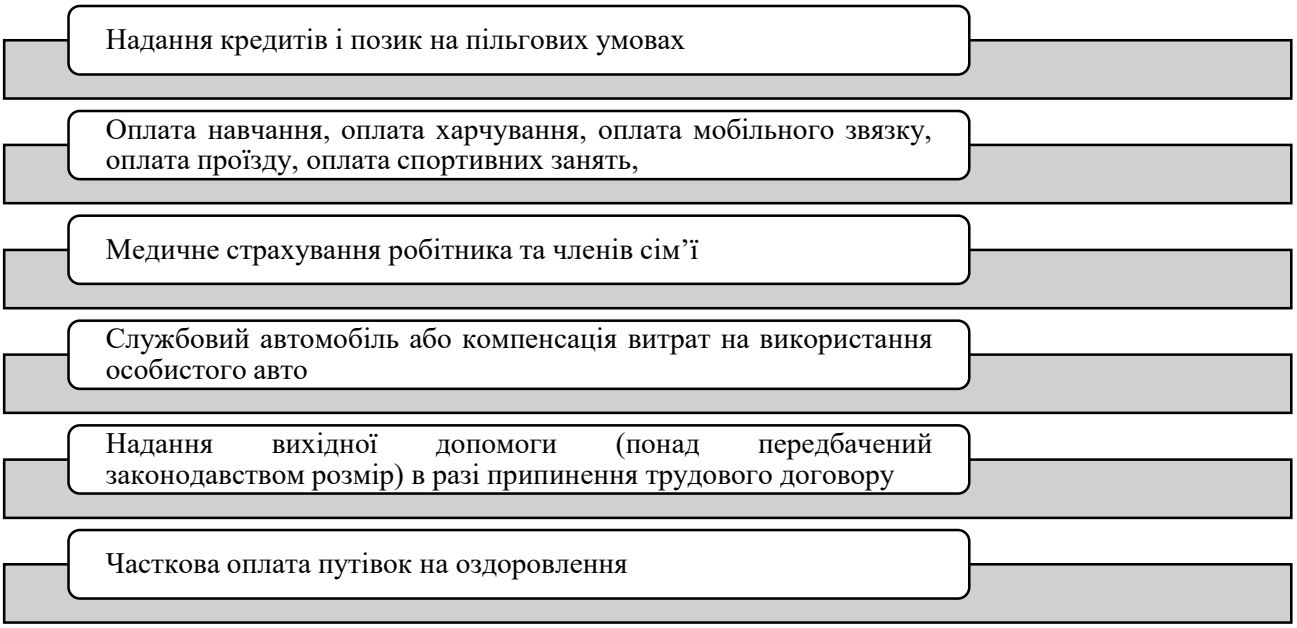

Рисунок 3.10 - Складові соціального пакета персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o.

Джерело: розроблено автором

Виходячи з цього, у PARAFINIUK Sp. z o. o пропонуємо соціальний пакет проєктувати за двома підходами: відповідно до ієрархічної структури підприємства й за принципом «кафетерію». Приклад такого підходу наведено в таблиці 3.2.

Щодо оплати мобільного зв'язку, то цю опцію включено до усіх соціальних пакетів таких категорій персоналу, як керівники (усіх рівнів), професіонали та фахівців. Для технічних службовців і робітників цю опцію включено як альтернативу в одному з наборів. Це пов'язано з тим, що з одного боку ці категорії персоналу меншою мірою використовують мобільний зв'язок у своїй професійній діяльності, а з іншого боку – працівникам надано можливість вибрати інші опції соціального пакета відповідно до власних потреб.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо проєктування соціального пакета відповідно до ієрархічної структури підприємства і принципу «кафетерію»

<table>
<tr><td rowspan="2">Категорія працівників</td><td colspan="3">Соціальні блага</td></tr>
<tr><td>Набір 1</td><td>Набір 2</td><td>Набір 3</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Керівники вищого рівня</td><td>Надання кредитів і позик на пільгових умовах</td><td>Оплата навчання</td><td>Оплата путівок на оздоровлення</td></tr>
<tr><td>Медичне страхування членів сім’ї</td><td>Оплата спортивних занять</td><td>Страхування особистого автомобіля</td></tr>
<tr><td colspan="3">Медичне страхування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Оплата мобільного зв’язку</td></tr>
<tr><td colspan="3">Службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Керівники середнього рівня</td><td colspan="3">Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору</td></tr>
<tr><td>Надання кредитів і позик на пільгових умовах</td><td>Оплата спортивних занять</td><td>Оплата путівок на оздоровлення</td></tr>
<tr><td>Оплата харчування</td><td>Оплата навчання</td><td>Страхування особистого автомобіля</td></tr>
<tr><td colspan="3">Медичне страхування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Оплата мобільного зв’язку</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Керівники нижчого рівня</td><td colspan="3">Надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору</td></tr>
<tr><td>Оплата проїзду</td><td>Оплата спортивних занять</td><td>Часткова оплата путівок на оздоровлення</td></tr>
<tr><td>Оплата харчування</td><td>Оплата навчання</td><td>Страхування особистого автомобіля</td></tr>
<tr><td colspan="3">Медичне страхування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Оплата мобільного зв’язку</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Професіонали та фахівці</td><td>Оплата проїзду</td><td>Оплата спортивних занять</td><td>Оплата харчування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Медичне страхування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Оплата мобільного зв’язку</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Технічні службовці та робітники</td><td>Оплата проїзду</td><td>Оплата мобільного зв’язку</td><td>Оплата харчування</td></tr>
<tr><td colspan="3">Медичне страхування</td></tr>
</table>

Джерело: складено автором

Таку опцію, як надання вихідної допомоги (понад передбачений законодавством розмір) в разі припинення трудового договору, запропоновано залишити в соціальних пакетах керівників вищого та середнього рівнів, оскільки на сьогодні ця опція пропонується цим категоріям персоналу. Зважаючи на низьку плинність з-поміж цих категорії, ця опція соціального пакета не потребуватиме суттєвих витрат.

Наведений підхід можна доповнити проєктуванням соціальних виплат і благ відповідно до заслуг співробітників. Залежно від результатів роботи та досягнень керівників середнього рівня, пропонований їм набір може бути розширений таким благом як «службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто». Соціальний пакет керівників нижчого рівня може бути розширений опцією «надання кредитів і позик на пільгових умовах».

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що керівництво підприємства має пам'ятати, що стимулювання праці працівників на підприємстві має поєднувати у собі матеріальні, соціальні методи стимулювання, а також соціальні програми. Застосовуючи такий підхід, на підприємстві працюватимуть висококваліфіковані співробітники, які сприятимуть досягненню підприємством своїх стратегічних цілей.

Для обґрунтування економічної доцільності запровадження пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета у PARAFINIUK Sp. z o. o потрібно порівняти додаткові витрати із очікуваними зисками.

Наведемо приблизні розрахунки витрат на соціальні пакети різних категорії працівників. Витрати на соціальний пакет керівника вищого рівня на рік включатимуть: витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 1400 зл; оплата мобільного зв’язку – 235 зл; витрати на службовий автомобіль або компенсація витрат на використання особистого авто – 5800 зл; витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 5800 зл.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника вищого рівня дорівнюватимуть 13235 зл. Витрати на соціальний пакет керівника середнього рівня на рік міститимуть:

витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 1400 зл.;

оплата мобільного зв’язку – 235 зл;

витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 5800 зл.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника середнього рівня дорівнюватимуть 7435 зл.

Витрати на соціальний пакет керівника нижчого рівня на рік охоплюватимуть:

витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 1400 зл;

оплата мобільного зв'язку – 235 зл;

витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 4700 зл.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет керівника нижчого рівня дорівнюватимуть 6335 зл.

Витрати на соціальний пакет професіонала й фахівця на рік включатимуть:

витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 1400 зл;

оплата мобільного зв'язку – 235 зл;

витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 2300 зл.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет професіонала й фахівця дорівнюватимуть 3935 зл.

Витрати на соціальний пакет технічного службовця й робітника на рік міститимуть: витрати на страховий поліс за програмою медичного страхування – 1400 зл; витрати на гнучку складову соціального пакета у середньому – 2300 зл.

Отже, загальні витрати на соціальний пакет технічного службовця й робітника дорівнюватимуть 3700 зл. Отже, запровадження сформованих пропозицій щодо удосконалення проєктування соціального пакета у PARAFINIUK Sp. z o. o не потребуватиме суттєвих додаткових витрат. За рахунок запровадження гнучкого підходу до формування соціального пакета можна не тільки врахувати індивідуальні потреби та інтереси працівників, а й оптимізувати витрати на соціальні пакети. Для обчислення очікуваних зисків від удосконалення формування соціального пакета у PARAFINIUK Sp. z o. o порахуємо: додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці внаслідок посилення лояльності та мотивації працівників; зиски від скорочення плинності персоналу.

Дохід від продажу продукції у PARAFINIUK Sp. z o. o у 2022 році дорівнював 1207079,79 зл..

Якщо припустити, що внаслідок сформованих пропозицій щодо удосконалення формування соціального пакета підвищиться мотивація

працівників і за рахунок цього зросте продуктивність праці принаймні на 3 %, то підприємство зможе одержати додатковий дохід у розмірі 36212,4 зл:

1207079,79 · 0,03 = 36212,4 зл.

Операційна рентабельність продукції у 2022 році дорівнювала 13,4 %.

Ураховуючи це, додатковий прибуток від підвищення продуктивності праці становитиме:

36212,41 · 0,134 = 4852,4 зл.

Результати інтерв'ювання працівників PARAFINIUK Sp. z o. o, котрі звільнилися за власним бажанням, засвідчили, що 70,5 % звільнених працівників були невдоволені компенсаційним пакетом, з-поміж яких 45,2 % - були невдоволені соціальним пакетом. У зв'язку з цим можемо очікувати, що після удосконалення формування соціального пакета на підприємстві кількість незадоволених соціальним пакетом і відповідно компенсаційним пакетом зменшиться, а отже, зменшаться втрати внаслідок високої плинності персоналу.

3.3 Впровадження стратегії мотивації персоналу PARAFINIUK Sp. z o.o.

В процесі дослідження встановлено, що персонал підприємства PARAFINIUK Sp. z o. o. у процесі своєї трудової діяльності керується мотивами, які ґрунтуються на таких потребах:

1 Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, бажання мати роботу з гарним набором пільг та надбавок. Ця потреба виявляє тенденцію до зміни у процесі трудового життя, збільшення витрат зумовлює підвищення значення цієї потреби.

2 Потреба у добрих умовах роботи та комфортній навколишній обстановці.

3 Потреба у чіткому структуруванні роботи. Наявність зворотного зв'язку та інформації, що дозволяє судити про результати своєї роботи, потребу у зниженні невизначеності та встановлення правил та директив виконання роботи.

4 Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні взаємини, мале число колег по роботі, значний ступінь близькості взаємин, довірливості.

5 Потреба в самовдосконаленні, зростанні та розвитку як особистості.

6 Потреба у відчутті затребуваності у цікавій суспільно корисній роботі.

7 Потреба в добробуті та благополуччі.

На основі вищенаведеного побудуємо мотиваційний профіль працівника PARAFINIUK Sp. z o.o.

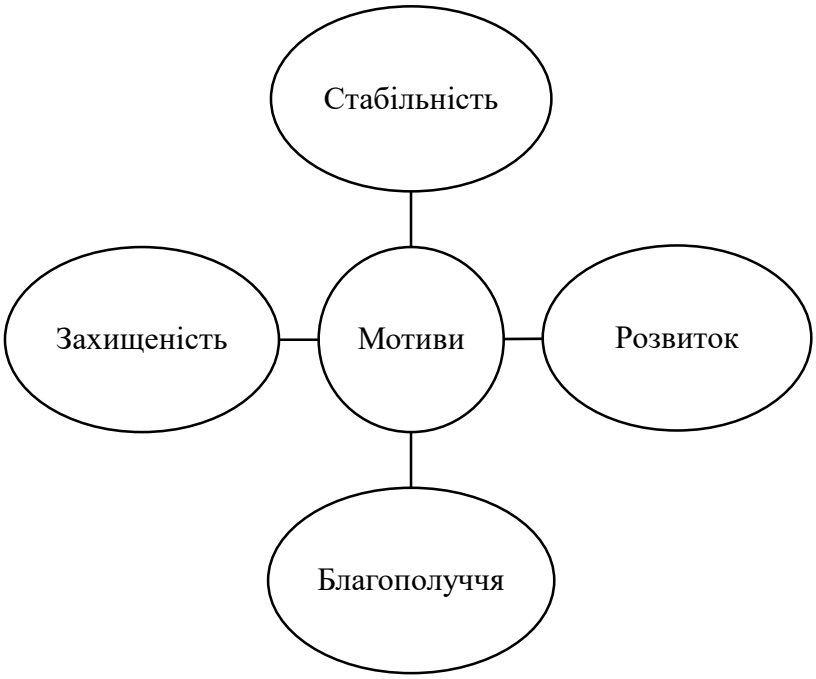

Рисунок 3.11 - Мотиваційний профіль співробітника PARAFINIUK Sp. z o.o.

Джерело: розроблено автором

Практика свідчить про те, що декларації про стратегічні мотиваційні наміри створюються досить легко, тоді як розробка та реалізація конкретних довгострокових мотиваційних стратегій часто представляє суттєві труднощі. Однак, не дивлячись на ці труднощі, стратегічний підхід до мотивації персоналу необхідний в якості складової частини при розробці релевантного та цілісного набору політики та практики управління персоналом підприємства.

Вибір та реалізація стратегії мотивації персоналу зрештою дозволяє: по-перше, налаштувати діючу структуру окладів персоналу з урахуванням цінності

робочих місць та посад для підприємства; по-друге, підвищити привабливість праці та корпоративну лояльність; по-третє, пов'язати результати праці підрозділів підприємства та співробітників розмірами матеріальної та нематеріальної винагороди за рахунок удосконалення правил розрахунку винагород з використанням типологічної моделі мотивації.

Жодна система управління не стане добре функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що вона спонукає конкретного співробітника і колектив в цілому до досягнення особистих і загальних цілей.

На поточній стадії розвитку PARAFINIUK Sp. z o. o, для оптимізації стратегії мотивації персоналу потрібно закласти модель підвищення благополуччя персоналу.

На сьогоднішній день практикується Well-being 3.0 або індивідуальна ціннісна пропозиція – комплексна увага до людини через турботу про її фінанси, здоров'я, емоції та соціальні взаємозв'язки. Такі програми здійснюють індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням його потреб [3].

Підприємства, які використовують програми благополуччя, визнають, що їм важливо бачити перед собою повну картину робочого середовища співробітника, ставлячи особистість співробітників у центр своєї уваги та змінюючи методи роботи на робочому місці відповідно до їх інтересів та потребами.

За допомогою well-being програм створюють для співробітників умови для ведення здорового способу життя. Таким чином, ініціативи менеджменту щодо забезпечення благополуччя працівників можуть не тільки поліпшити особисту поведінку працівника щодо здоров'я, а й вплинути на командну роботу, довіру та повагу у колективі [18].

З точки зору менеджменту реалізація заходів щодо забезпечення благополуччя співробітників може бути корисна для співробітників з погляду формування щастя та форм благополуччя у взаєминах, а також для ефективності роботи.

Це особливо важливо, оскільки індустрія зміцнення здоров'я на робочому місці приділяє більше уваги цілісному підходу до благополуччя у зв'язку з максимальним залученням працівників. Поширеність стресу у співробітників та вплив сильного стресу на якість життя та поведінка щодо збереження здоров'я є важливими чинниками.

Варто зауважити, що технології Well-being стають все популярнішими і впроваджуються багатьма підприємствами, що обумовлено позитивним впливом на діяльність підприємств. Виділимо позитивні фактори застосування Well-being практик:

- можливість охоплення великої кількості працівників;
- підвищення залученості, гнучкості та лояльності співробітників;
- можливість роботи у віддаленому режимі незалежно від місця знаходження;
- можливість прямої комунікації зі співробітниками;
- можливість відстеження прогресу як окремих співробітників, так і всього підприємства;
- формування позитивного іміджу підприємства;
- покращення психологічного благополуччя;
- підвищення продуктивності праці;
- скорочення витрат на виплату посібників [10].

Як можна переконатися, у технології багато переваг, але варто враховувати і недоліки даних методів [24]:

- обслуговування програм;
- високі вимоги до серйозного та відповідального відношення керівників до програм;
- значні часові витрати на впровадження технологій;
- пролонгована часі віддача від впровадження технологій.

Слід звернути увагу на те, що недоліків програм благополуччя значно менше ніж переваг, що підтверджує їх значимість для підприємства.

Необхідно також зауважити, що задоволені співробітники також можуть виступати неформальною особою бренду для інших фахівців на ринку: таким чином вони можуть рекомендувати підприємство і систему всередині нього, тим самим залучаючи до підприємства нові цінні кадри.

Зарубіжні підприємства вже не перший рік працюють із програмами Well-being, намагаючись підвищити задоволеність співробітників.

Вважаємо, що застосування даних практик впливає на продуктивність, так як Well-being підвищує продуктивність та ефективність. Коли співробітники почуваються добре, вони ведуть здоровіший спосіб життя і краще приймають рішення. Крім того, дана практика управління впливає на командний/моральний дух.

Співробітники почуваються більш компетентними та цінними, коли їхні потреби задовольняються на всіх рівнях, включаючи фізичний, розумовий та фінансовий. Варто зауважити, що важливу роль займає і репутація, залучення та утримання талантів. Якщо у підприємства хороша репутація на ринку як у роботодавця, який поважає та підтримує баланс між роботою та особистим життям, воно з більшою ймовірністю залучить кваліфікованих кандидатів та утримає своїх співробітників на більш тривалий період.

На рисунку 3.12 представлена рекомендована well-being стратегія в системі управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o. o.

Представимо характеристику основних елементів програми. Дана програма розрахована на поетапну реалізацію заходів, мінімальний термін програми – 3 місяці, максимальний – 1 рік.

Крок 1. Стратегія розвитку PARAFINIUK Sp. z o. o.

Крок 2. Організаційна культура PARAFINIUK Sp. z o. o.

Крок 3. Ціль – створення сприятливого середовища для кожного співробітника.

Крок 4. Комплексний аудит персоналу.

Крок 5. Створення персонального профілю співробітника.

Крок 6. Формування «дорожньої карти».

Крок 7. Реалізація програми спрямованої на підвищення рівня благополуччя персоналу.

Крок 8. Оцінка та коригування програми. Зворотній зв'язок.

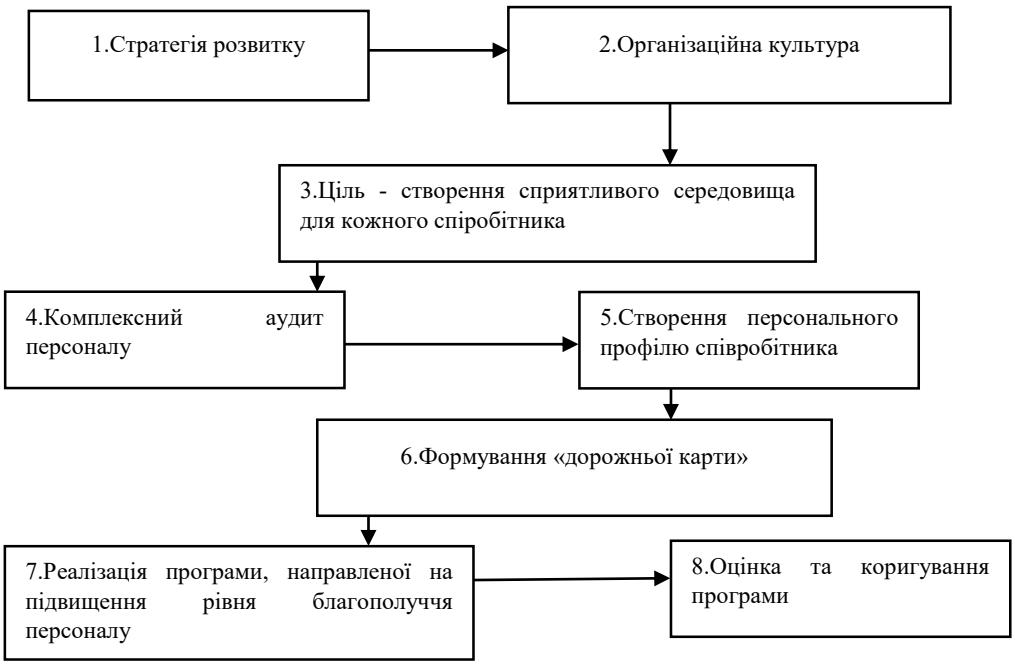

Рисунок 3.12 – Well-being стратегія в системі мотивації персоналом PARAFINIUK Sp. z o. o.

Джерело: розроблено автором

Комплексний аудит персоналу включає аналіз даних листів непрацездатності, їх тривалості, причини частих захворювань, оцінку соціальної інфраструктури, вивчення інтересу до заходів, спрямованих на покращення фізичної та психологічної складової тощо.

На основі проведеного комплексного аудиту складається персональний профіль працівників. Кожне управління та відділ надають дані на співробітників, що дозволяють скоригувати програму.

У рамках наступного етапу формується «дорожня мапа». Даний документ містить всі фактори ризику, виявлені в ході аудиту, ключові показники результативності реалізації заходів, розроблені схеми мотиваційного механізму; терміни реалізації заходів.

У рамках реалізації програми складається план заходів, що включає well-being технологія. На цьому етапі можна рекомендувати виділити лідерів з числа персоналу, які мають авторитет і здатних спонукати колег до активної участі у заходах. Не малозначущим етапом вважається перевірка результатів та внесення коригування.

Для цих цілей необхідний ряд оціночних показників, за допомогою яких можна оцінити результат. І логічно завершальним елементом слід вважати забезпечення зворотний зв'язок з персоналом щодо залучення до заходів.

Тут слід зазначити, що, незважаючи на витратний механізм, пов'язаний з розробкою програми, PARAFINIUK Sp. z o. o може розраховувати на ефективність у довгостроковій перспективі, оскільки, як зазначено вище, благополучний у всіх сферах співробітник досягає найкращих показників у роботі.

У таблиці 3.4. запропоновано програму заходів в рамках реалізації well-being стратегії на PARAFINIUK Sp. z o. o.

Таблиця 3.4 – Програма заходів в рамках реалізації well-being стратегії на PARAFINIUK Sp. z o. o.

Захід	Зміст	Залучені співробітники
Створення команд для занять спортом	Покращення фізичної форми	Всі співробітники
Медичний огляд	Профілактика здоров'я	Всі співробітники
Командний челендж із здорового харчування	Залучення уваги до формування здорових звичок	Всі співробітники
Відвідування басейну	Покращення фізичної форми	Всі співробітники
Тренінг з управління емоціями	Профілактика психічного здоров'я	Всі співробітники
Створення благополучного морально-психологічного клімату в колективі	Виключення конфліктних ситуацій	Всі співробітники
Тестування на визначення емоційного вигорання	Попередження емоційного вигорання	Всі співробітники
Зустрічі з банківськими співробітниками	Можливості отримати нові знання про банківські продукти	Всі співробітники
Тренінг «Як планувати сімейний бюджет»	Можливість отримати нові знання	Всі співробітники
Створення резервного фонду на випадок допомоги робітникам у складних життєвих ситуаціях	Можливість вирішити складні життєві ситуації	Всі співробітники

Джерело: складено автором

Для реалізації well-being – програм на підприємстві мають використовувати багатоетапний процес, починаючи з виявлення та навчання лояльних своїй справі фахівців із розвитку благополуччя співробітників.

Початкові заходи включали розробку ресурсів та програм, набір та орієнтацію ідейних натхненників благополуччя концепції. Ці фахівці забезпечували постійне всебічне спілкування, приділяючи особливу увагу утриманню, визнанню та оцінки лідерів благополуччя та популяризації заходів для розширення та підтримки програми. Вони проводять семінари для нинішніх та нових співробітників, які прагнуть відповідати концепції благополуччя, щоб підключитися до наявних ресурсів, запропонувати творчі та здійсненні методи реалізації ідей та надати можливість участі у різноманітних заходах.

Успішними інноваційними інструментами, які пропонуються за допомогою програми well-being формування управління людським капіталом, можна назвати спеціальні цифрові well-being – платформи. За допомогою готових цифрових рішень у вигляді well-being – платформ для запуску степ-челенджу підприємство отримує ефективний спосіб трансформації робочої атмосфери, зміцнення командного духу через дружні змагання, застосування ігрових форматів для збільшення фізичної активності працівників.

Важливим моментом у даному управлінському процесі є роль лідера-менеджера, яка полягає в тому, щоб залучити своїх колег до активної діяльності, яка сприяє їхньому благополуччю. Лідер-менеджер розповсюджує інформацію про можливості покращення здоров'я співробітників, працюючих на підприємстві, за допомогою друкованих, електронних та особистих повідомлень. Лідер організовує програми заохочення, які включають формування у співробітників додаткових сфер благополуччя, таких як фізична активність, волонтерство, командоутворення, соціальна взаємодія, керування стресом.

Щоб співробітники, які беруть участь у програмах благополуччя, могли виділити час для well-being програм, на рівні менеджменту та організаційного керівництва потрібно закріпити роль кожного, особливо на початковому етапі створення програми.

Наприклад, мотивація до того, щоб співробітники виділяли від 1 до 5 годин на місяць на виконання заходів, які покращують їх фізичне та психічне здоров'я заходів, можливо передбачити за допомогою доплати у вигляді бонусів або

цільових премій. Це стимулювання закріплюється з допомогою угоди з керівником.

Результати дослідження підтверджують ідею про те, що застосування well-being програм, заснованої на понятті благополуччя, позитивно впливає на управління людським капіталом, збільшує фізичні та психічні ресурси працівників для виконання своїх посадових обов'язків на підприємстві.

Мотивація особливо важлива для співробітника, оскільки надає йому допомогу в досягненні своїх цілей, розвитку особистості та, нарешті, у радості від праці на благо підприємства. Забезпечення мотивації працівників є стратегічно важливим завданням для підприємства, що сприяє підвищенню ефективності, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного робочого середовища, яке сприяє виникненню та збереженню внутрішнього пульсу, необхідного для тривалого успіху підприємства. Таким чином, соціальною ефективністю від запропонованих заходів щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання праці персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o. є (рисунок 3.14):

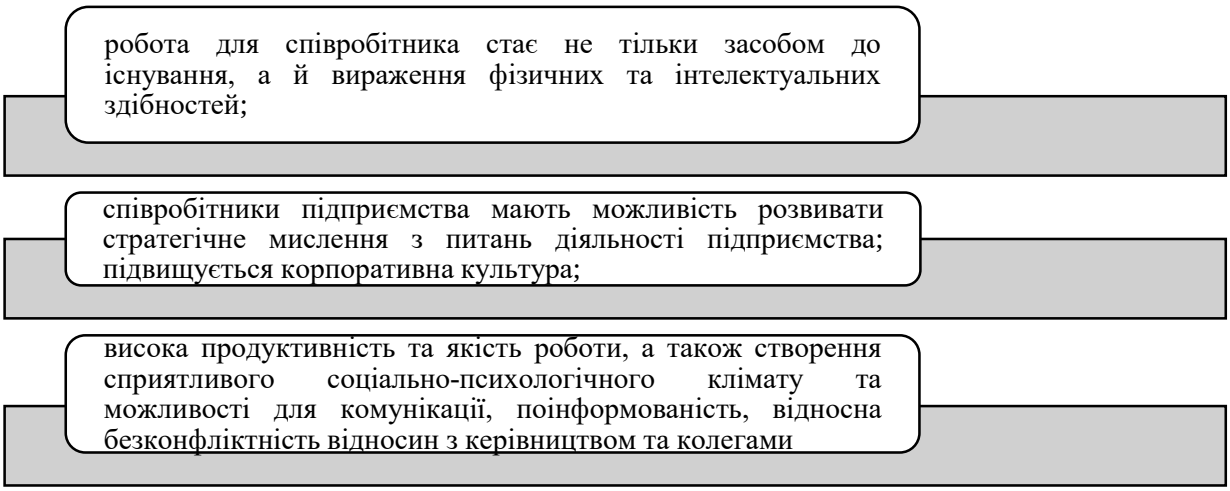

Рисунок 3.14 – Соціальна ефективність від запропонованих заходів в рамках реалізації Well-being програми на PARAFINIUK Sp. z o. o.

Джерело: складено автором

Очікувані результати від впровадження заходів дозволять досягти наступного ефекту (рисунок 3.15):

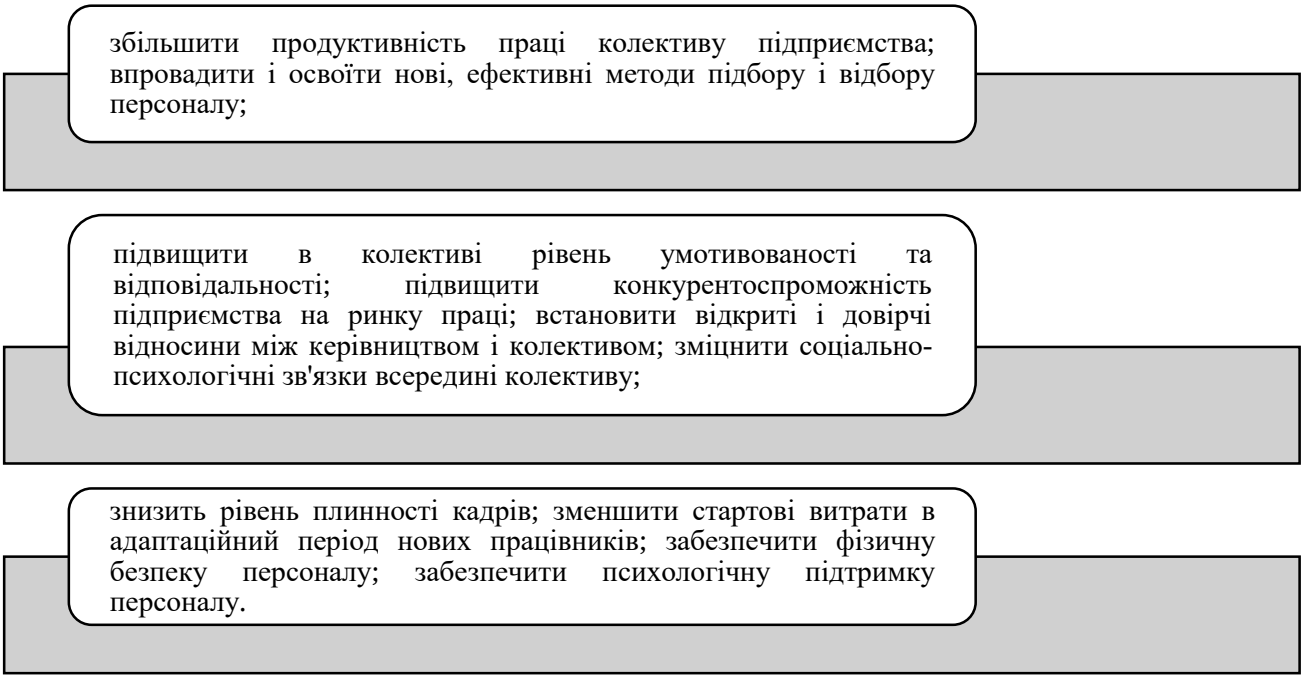

Рисунок 3.15 - Загальна ефективність стратегії управління персоналом PARAFINIUK Sp. z o. o

Джерело: складено автором

Після впровадження наших рекомендацій та заходів щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання праці покращаться такі показники як: ефективність праці персоналу; зацікавленість та можливість співробітників підвищувати свою кваліфікацію для просування кар'єрними сходами. Таким чином, орієнтуючись на отримані результати, можна сказати, що підвищення фонду оплати праці та застосування нової системи матеріального стимулювання буде обґрунтованим.

Висновки до розділу 3

Розвинене стимулювання трудової діяльності персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню стабільності трудових ресурсів, доступність нормативної бази процесу стимулювання персоналу та налагоджений зворотний

зв'язок буде сприяти довірчому ставленню до керівництва, у співробітників з'явиться впевненість у завтрашньому дні і вони стануть лояльнішими до підприємства. Також вони зможу відстежувати через особистий кабінет усю інформацію щодо можливостей системи стимулювання персоналу на підприємстві.

Набагато легше утримати цінного для підприємства фахівця, якщо він почувається частиною системи. Тому що чим довше співробітник працює, тим більше він накопичує позитивний досвід. Стимулювання особливо важливо для співробітника, оскільки надає йому допомогу в досягненні своїх цілей, розвитку особистості та радості від праці на благо підприємства.

Розроблено стратегію стимулювання персоналу PARAFINIUK Sp. z o. o., яка передбачає наступне: система матеріального стимулювання представлена постійною та змінною частинами. Частка заробітної плати (основної та додаткової) представлена широким переліком гарантованих доплат та надбавок, має становити не більше 60 % у загальному фонді матеріальної винагороди.

При цьому основна частина заробітної плати також буде представлена у вигляді оплати за тарифними ставками, окладами та відрядними розцінками, а в додаткову буде включено такі елементи як: стаж роботи; вислуга років; кваліфікація та інше. Змінна частина фонду матеріального стимулювання формується поєднанням колективного та індивідуального преміювання (20 % від фонду оплати праці), а також соціальними гарантіями, пільгами та виплатами (20 % від фонду оплати праці).

Проведені розрахунки моделювання реалізації пріоритетних напрямів удосконалення системи матеріального стимулювання праці працівників PARAFINIUK Sp. z o. o. показали позитивний вплив запропонованих заходів на структуру фонду оплати праці.

В рамках стратегії мотивації персоналу підприємства рекомендовано впроваджувати програму благополуччя персоналу, яка передбачає заходи нематеріальної мотивації. Це підвищить довіру працівників до керівництва підприємства. Вони відчуватимуть, що їх думка важлива для керівництва.

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження було розглянуто теоретичні основи управління персоналом та встановлено, що управління персоналом - це сукупність взаємозалежних прийомів та форм, методів організації роботи з персоналом. Сучасні умови функціонування підприємства характеризуються постійними змінами зовнішнього середовища, що вимагає стратегічного підходу до управління персоналом.

Встановлено, що під стратегією управління персоналом слід розуміти комплекс основних складових елементів, які повинні стати вузловими при побудові системи стратегічного управління персоналом. Розробка стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів до управління персоналом у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б дозволяли досягти високої ефективності використання трудового потенціалу персоналу.

Стратегія управління персоналом має співвідноситися з концепцією розвитку підприємства, що включає короткострокові, середньострокові та довгострокові плани розвитку. Вона передбачає забезпечення підприємства робочою силою високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення; безперервного підвищення кваліфікації працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп та колективів; вдосконалення організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом застосування діючих систем винагороди, заохочення, стимулювання діяльності.

Встановлено, що стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу. Під час формування стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення та облік майбутніх змін та тенденцій,

обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку. Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

− довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розробку та зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, усієї системи управління персоналом або її окремих елементів;

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

− стратегічне управління персоналом має враховувати дію факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коригування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок та кваліфікації, стилю та методів управління персоналом.

Дослідження стратегічного управління персоналом здійснювалося на прикладі підприємства PARAFINIUK Sp. z o. o., яке розташоване у Бяло-Подляському повіті Люблінського воєводства. Більшість сільськогосподарських культур вирощується в долині Зєлява, що надає плантаціям додаткової екологічної цінності. Основним пріоритетним видом діяльності підприємства є вирощування лохини, полуниці та яблук.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що чистий дохід мав тенденцію до збільшення, проте за рахунок зростання собівартості підприємство отримало збиток від операційної діяльності. За досліджуваний період зменшилася загальна вартість активів, що свідчить про зниження економічної активності підприємства. Підприємство залежить від кредиторів та не може відповідати за поточними зобов’язаннями.

Оцінка системи управління персоналом показала, що середньооблікова чисельність персоналу зменшилась, що обумовлено плинністю персоналу. На підприємстві переважає виробничий персонал, що пояснюється специфікою діяльності підприємства. Система мотивації представлена заробітною платою та

заохоченням до професійних свят. Оцінка причин плинності персоналу показала, що персонал не влаштовує компенсайний пакет на підприємстві.

В рамках дослідження встановлено, що основними стратегічними цілями підприємства є: автоматизація системи стимулювання праці, вдосконалення системи стимулювання, підищення лояльності персоналу до підприємства.

Оцінка ефективності стратегічного управління персоналу показала його недостатню ефективність. Виявлені недоліки у господарській діяльності PARAFINIUK Sp. z o. o. наштовхнули на розробку пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства. Весь потенціал розвитку, який PARAFINIUK Sp. z o. o. здатне реалізувати, полягає, в основному, в наступному:

1 Більш тісний контакт із споживачами шляхом розвитку каналів комунікації;

2 Підвищення впізнаваності PARAFINIUK Sp. z o. o. в професійному середовищі;

3 Пошук нових рішень для підприємства, що мають можливість вплинути на конкурентні переваги підприємства.

В рамках досягнення стратегічних цілей було запропоновано впровадити стратегію стимулювання та мотивації. В рамках стратегії стимулювання запропоновано удосконалити соціальний пакет за принципом кафетерію. Основними складовими соціального пакету є: позика та кредити на пільгових умовах, оплата навчання, харчування, мобільного звязку, службового авто, часткова оплата на оздоровлення. Складові соціального пакета обираються індивідуально в залежності від категорії працівника.

В рамках стратегії мотивації на основі визначених мотивів персоналу підприємства запропоновано впровадити програму благополуччя, яка заснована на принципах соціальної відповідальності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63

2 Верещак І. Л. Теоретичні основи стратегії управління персоналом організації. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf#page=152

3 Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*,2023 (36), 44-50. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36- (дата звернення 11.11.2023)

4 Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство,* (35). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

5 Кравець, І. М., М. О. Гуменюк. Сучасні аспекти управління персоналом підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції.* URL: http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-33.pdf#page=250

6 Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»,* (2(70), 2023URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138

7 Дворник І., Гарафонова О. (2023). СУЧАСНА Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. modeling the development of the economic systems URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19

8 Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка.* - 2021. - Вип. 1. - С. 137-141 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16

9 Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в україні. *Економіка та суспільство*, (48). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

10 Петришин Н., М. Давидчак. Стратегії управління персоналом на підприємстві. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.

11 Кость, Б. Механізм управління персоналом підприємства." Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2022 р./за заг. ред. ВМ Коваліва, РД Федіва м. Дубляни, 2023. URL: https://www.lnup.edu.ua/attachments/article/4923/%D0%97%D0%91%D

12 Островська, Г. Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства." сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні, 2023. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=320

13 Мураль, В. Методи управління персоналом." Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти за підсумками досліджень у 2022 р. Факультет економіки та бізнесу (6-10 лютого 2023 р., м. Мелітополь). Мелітополь: ТДАТУ, 2023. 252 с.: 203. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/

14 Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11

15 Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. - С. 329-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38

16 Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

17 Коцур Андрій, Віктор Островерхов, Ольга Бортник. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти*

розвитку продуктивних сил України, № 27 (2023): 58-64. URL: http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/438

18 Крамською О. Ю., П. Г. Перерва. Управління персоналом в сучасних умовах. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/7024cf25-3fec

19 Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

20 Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2021. № 17 (2). С. 35–37.

21 Попова, Г. В., and Д. Ю. Салтан. Стратегія управління персоналом у системі стратегій піддприємства. *Актуальні питання сучасної науки та освіти*. 2023. URL: https://ddpu.edu.ua/images/stories/news/2023/05_may/24/03/%D0

22 Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка.* 2022. Вип. 19. С. 217–224.

23 Романюк Л. М. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. - С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21

24 Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна.* 2021. Вип. 101. С. 94–100.

25 Кустріч Л. О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

Thu Dec 07 11:44:22 EET 2023, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 2.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. **Помилок в документах: 7%**

	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
ID: 122013 Назва: Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі «Parafiniuk Sp. zo. o.», Rossosz, Polska) Додано в БД: 2023-12-07 Автора: Гуменюк Ілля Олегович Керівники: к.е.н., доц. Чернушкіна О. О. Консультанти: Опоненти:	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	164635	1208	18631 (11%)	175 (14%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
12.12.2023 22:08:54 EET

Дата звіту:
18.12.2023 19:07:47 EET

ID перевірки:
1015999357

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: Диплом Гуменюк

Кількість сторінок: 108 Кількість слів: 24271 Кількість символів: 192038 Розмір файлу: 591.72 KB ID файлу: 101568251

784 слова позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

16.4% Схожість

Найбільша схожість: 0.6% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015651542)

15.9% Джерела з Інтернету | 713 ..... Сторінка 110

2.35% Джерела з Бібліотеки | 43 ..... Сторінка 123

0.65% Цитат

Цитати | 7 ..... Сторінка 124

Не знайдено жодних посилань

13.5% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

13.5% Вилучення з Інтернету | 108 ..... Сторінка 125

0.64% Вилученого тексту з Бібліотеки | 2 ..... Сторінка 126

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи | 72