

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління персоналом в аспекті реалізації бізнес-плану
компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 013733.01.08.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕП(мб)з-2

Єшов

Олександр ЄЖОВ

Керівник
к.е.н., доцент

Чернушкіна

Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент

Чернушкіна

Оксана ЧЕРНУШКІНА

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

Ведерніков

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

04 12 2023 р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ Навчальний Центр заочно-дистанційної освіти
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

Єжов Олександр Олександрович

1 Тема роботи: _____ Управління персоналом в аспекті реалізації бізнес-плану компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)

керівник роботи _____ Чернушкіна Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент

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

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

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

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади формування бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних цілей підприємства. У другому розділі здійснено аналіз управління персоналом в аспекті реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л». Третій розділ присвячено напрямкам удосконалення управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» в аспекті реалізації бізнес-плану компанії.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця - Підходи до визначення терміна «бізнес-план»; Таблиця - Принциповий склад розділів і цілей бізнес-плану; Рисунок - Методика планування персоналу на підприємстві; Рисунок - Вплив зовнішніх факторів на планування персоналу підприємства; Таблиця - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л»; Таблиця - Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л»; Таблиця - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Веселка-Л»; Таблиця - Кошторис витрат ТОВ «Веселка-Л» на впровадження асесмент-менеджменту; Таблиця - Стратегії розвитку персоналу ТОВ «Веселка-Л»; Рисунок - Алгоритм розвитку персоналу ТОВ «Веселка-Л».

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

f'nov

Олександр ЄЖО

Керівник роботи

сжу

Оксана ЧЕРНУШКІН

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Управління персоналом в аспекті реалізації бізнес-плану компанії (на прикладі ТОВ «Веселка-Л», м. Львів)».

Виконав студент гр. УПЕП(мб)з-2 Єжов О.О., керівник Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент.

Обсяг – 99 с., 21 рис., 43 табл., 102 джерела.

Ключові слова: управління персоналом, бізнес-план, бізнес-планування, кадрова політика, система мотивації.

Мета дипломної роботи – обґрунтування та розробка теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом в аспекті реалізації бізнес-плану компанії.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні засади формування бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних цілей підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз управління персоналом в аспекті реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л».

Третій розділ присвячено напрямкам удосконалення управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» в аспекті реалізації бізнес-плану компанії, а саме: обґрунтовано напрямки вдосконалення кадрової політики на підприємстві; запропоновано планування індивідуального розвитку працівника в реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л»; розроблено системи мотивації як провідна детермінанта бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л».

04.12.2023 р.

Дата

Єжов

Підпис

ЗМІСТ

| | С. |
|--|-----|
| Вступ | 5 |
| 1 Теоретичні засади формування бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних цілей підприємства | 8 |
| 1.1 Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності | 8 |
| 1.2 Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством | 16 |
| 1.3 Розробка та обґрунтування формування персоналу в структурі бізнес-планування | 22 |
| Висновки до розділу 1 | 28 |
| 2 Аналіз управління персоналом в аспекті реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л» | 30 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності торговельного підприємства та оцінка його конкурентоспроможності | 30 |
| 2.2 Аналіз стану кадрового забезпечення як передумова в реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л» | 39 |
| 2.3 Оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л» | 50 |
| Висновки до розділу 2 | 59 |
| 3 Напрями удосконалення управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» в аспекті реалізації бізнес-плану компанії | 62 |
| 3.1 Формування напрямків вдосконалення кадрової політики на підприємстві | 62 |
| 3.2 Планування індивідуального розвитку працівника в реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л» | 73 |
| 3.3 Розробка системи мотивації як провідна детермінанта бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л» | 86 |
| Висновки до розділу 3 | 96 |
| Висновки | 100 |
| Перелік джерел посилання | 103 |
| Додатки | 114 |

ВСТУП

У сучасному середовищі інноваційних підходів до ведення бізнесу перед початком нового бізнесу або вдосконаленням існуючого необхідно визначити потреби ринку, які постійно змінюються. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нових продуктів. Таким чином, перед тим, як розпочати новий бізнес або розширити існуючий, необхідно відповісти на такі ключові питання Чи варто інвестувати в проект, чи витримає він конкуренцію і в чому його унікальність? Бізнес-план допомагає відповісти на ці питання та уникнути будь-яких економічних ризиків.

Функціонування та розвиток будь-якого суб'єкта господарювання потребує ретельного планування. План, який враховує ринкові особливості підприємницької діяльності, називається бізнес-планом і дозволяє врахувати наявні ресурси, стан зовнішнього середовища і відповідно досягти високого кінцевого результату цієї діяльності.

Бізнес-планування з'явилося у вітчизняних наукових колах лише у 1990-х роках, хоча у світовій практиці воно використовується вже понад століття. Водночас, деякі термінологічні питання залишаються незрозумілими, наприклад, ідентифікація понять «бізнес-план» та «бізнес-планування».

Реальна потреба в систематичному плануванні господарської діяльності залежить від невизначеності зовнішнього середовища, особливостей конкуренції та наявності управлінського досвіду в організації. Сьогодні, через нестабільність факторів зовнішнього середовища, компаніям необхідно детально прогнозувати свою стратегічну та поточну діяльність, враховувати загрози та можливості для подальшого розвитку і досягнення поставлених цілей. Одним з інструментів стратегічного планування є бізнес-план, за допомогою якого можна вирішити низку завдань: 1) встановлення економічної доцільності нових напрямків розвитку; 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів (переважно обороту, прибутку та рентабельності капіталу); 3) визначення джерел фінансування обраної

стратегії; 4) визначення таких підбір працівників, здатних реалізувати план. Важливою причиною розробки бізнес-плану, безсумнівно, є залучення інвесторів. Розробляючи бізнес-план, менеджери та економісти можуть обґрунтувати не тільки необхідність розробки конкретного інвестиційного проекту, але і його життєздатність в поточних ринкових умовах. Підприємства, які не вважають своєю метою розробку бізнес-плану, можуть стати об'єктом планування з боку інших підприємців, більш спритних у досягненні чужих цілей. Майже всі перспективні галузі потребують вливання зовнішнього інвестиційного капіталу, тому планування може зменшити невизначеність і ризик.

Над вирішенням проблем бізнес-планування працювали такі вітчизняні та закордонні вчені, як М. Алонсо-Васкес, К. Амальдас, А. Амран, С. Андерсон, Дж. Аргенті, О. Будякова, А. Бунтова, Н. Валінкевич, М. Денисенко, П. Друкер, М. Ерл, Т. Желюк, О. Кузьмін, А. Левицька, К. Міллс, Д. Мітчелл, Ю. Мосійчук, С. Мочерний, Т. Нідлман, В. Павлов, Г. Папагеоргіу, І. Пойта, М. Розпутняк, В. Салман, О. Солдатенко, Д. Террі, С. Франклін, А. Хейс, Дж. Чеа, Л. Чорна, О. Шапошнікова, С. Ях'я.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування та розробка теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо складання бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних цілей підприємства. Відповідно до мети в роботі було поставлено і вирішено такі задачі:

- уточнити понятійно-термінологічний апарат сутності бізнес-планування підприємницької діяльності;
- визначити особливості бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством;
- обґрунтувати сутність планування персоналу;
- проаналізувати діяльність підприємства з позицій формування персоналу у бізнес-плані підприємства;
- розробити методичні рекомендації щодо планування персоналу у бізнес плані підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування бізнес-плану підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для вирішення поставлених задач використано такі методи дослідження економічних явищ і процесів: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, індукції і дедукції; структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури дослідження; системного аналізу; статистичні методи: статистичного аналізу; графічний – для наочного подання положень роботи.

Інформаційною базою дослідження є наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, результати власних досліджень. Теоретико-методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з бізнес-планування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні й апробації рекомендацій, використання яких забезпечує системний підхід до формування бізнес-плану підприємства. Запропоновані в дипломній роботі рекомендації з розробки і впровадження бізнес-планування, націлені на формування чіткої програми дій щодо посилення та підвищення результативності праці персоналу досліджуваного підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 99 сторінок, включає 43 таблиці, 21 рисунок. Список використаних джерел налічує 102 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності

Поняття бізнес-плану вперше з'явилося в науковій літературі в 1880 році і тісно пов'язане з венчурним капіталом. З того часу значення бізнес-планів зросло в процесі відображення планових показників діяльності новостворених, а згодом і діючих підприємств.

Для того, щоб визначити зміст поняття "бізнес-планування", необхідно дослідити сутність базового поняття цього терміну - поняття "планування". Підходи до визначення поняття «планування», як в Україні, так і за кордоном, за останні 30 років дещо змінилися [1, с. 178].

У таблиці 1.1 наведено невелику вибірку трактувань визначення поняття «планування» вітчизняними та зарубіжними науковцями [2, с. 141].

Вивчаючи наведені в табл. 1.1 визначення понять, можна зробити висновок, що підходи до визначення сутності планування дещо відрізняються, що зумовлено різними сферами зосередження уваги науковців та практиків.

Зарубіжні науковці, які активно досліджували це питання у 1990-х роках, зазначали, що процес планування необхідний для прийняття виважених та збалансованих управлінських рішень, а для цього потрібна відповідна інформаційно-аналітична база. Вітчизняні науковці розглядають цей процес не лише з управлінської точки зору, а й як унікальну здатність людей передбачати наслідки та розробляти стратегії для досягнення бажаних результатів [3, с. 214].

Аналіз визначень, опублікованих за останні роки, показує, що загалом автори акцентують увагу на одних і тих самих характеристиках процесу планування.

Таблиця 1.1 - Тлумачення поняття «планування» вітчизняними та зарубіжними вченими

| Автор, джерело | Визначення поняття |
|---|--|
| М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі | «Функція планування передбачає визначення цілей організації та того, що працівники організації повинні робити для досягнення цих цілей. Це один із способів, за допомогою якого керівництво забезпечує, щоб усі працівники організації докладали узгоджених зусиль для досягнення спільних цілей» [6, с. 84]. |
| В.І. Ляско | «Здатність передбачати цілі підприємства (компанії), результати його діяльності та ресурси, необхідні для досягнення цих цілей» [13, с. 10]. |
| Г.О. Колесніков | «Загальні управлінські функції, пов'язані з визначенням цілей і показників діяльності організації на майбутнє, постановкою завдань і оцінкою ресурсів, необхідних для їх досягнення (визначення перспектив і стану організації в майбутньому). Він встановлює цілі та показники діяльності організації на майбутнє, ставить завдання та оцінює ресурси, необхідні для їх вирішення (визначає перспективи та стан організації в майбутньому, шляхи та засоби їх досягнення)». [20, с. 186-187]. |
| С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір | «Одна із складових частин управління, що полягає в розробленні планів» [21, с. 211]. |
| О.Ф. Михайленко, Н.М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик | «Орієнтований на майбутнє, циклічний, багаторівневий процес прийняття рішень, що поєднує різні види діяльності: аналіз корпоративного середовища, постановку цілей, визначення часових і просторових методів реалізації, моніторинг досягнення цілей і формулювання коригувальних дій» [24, с. 7]. |
| Дж. К. Лафта | «Безперервний процес постановки або уточнення та ідентифікації цілей розвитку організації в цілому та її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, а також термінів і послідовності їх реалізації, визначення ресурсів управління» [25, с. 124]. |

Це явище пов'язане з розвитком методів прогнозування за останні 30 років, що дозволило відмовитися від стратегій великих даних на користь більш точних прогнозів. Однак концептуальна суть не змінилася. Так, в останні роки автори відстоюють суть планування, яка, як і раніше, полягає у визначенні цілей і стратегій дій для досягнення бажаних результатів, прогнозуванні впливу вжитих заходів і забезпеченні того, як буде розвиватися певний процес, наприклад, компанія або аудит. Підкреслюється, що це процес контролю та розробки сценаріїв для вибору найкращих рішень з урахуванням інтересів зацікавлених сторін, таких як власники компанії.

Іншими словами, планування зазвичай розглядається як досить точне передбачення того, як будуть розвиватися події в майбутньому, або формулювання гіпотетичних сценаріїв, вибір і фактична реалізація одного з них, або, в більш

загальному вигляді, як особливий прояв інтелектуальних здібностей людини [4, с. 153].

Як і у випадку з плануванням, відмінності між окремими визначеннями поняття «бізнес-план», сформульованими в останні роки або в 1990-х роках, є більш важливими, ніж у випадку відмінностей між групами таких визначень (таблиця 1.2) [5]. Бізнес-план є одним з найпоширеніших видів планування на сьогоднішній день і, водночас, це робочий інструмент підприємця, детальна програма реалізації бізнес-проекту, документ, що описує основні аспекти діяльності та розвитку підприємства, результат дослідження та обґрунтування конкретного напрямку діяльності підприємства на конкретному ринку [6, с. 1]. У бізнес-плані формулюється бачення ідеї та поточні цілі, оцінюються сильні та слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його характеристики, детально описується функціонування підприємства в даних умовах та визначається обсяг фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту. Існує декілька підходів до визначення поняття бізнес-плану (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення терміна «бізнес-план»

| Автор | Визначення |
|---|--|
| Ліпсиц І. В. | «Бізнес-план - це документ, який описує майбутнє компанії, аналізує проблеми, з якими вона може зіткнутися, та пропонує шляхи їх вирішення». |
| Ковальов В. В. | «Бізнес-план - це документ, який відображає в стислій формі ключові показники, що обґрунтовують доцільність реалізації проекту та чітко і наочно розкриває суть запропонованого нового напрямку діяльності компанії». |
| Волков І.М. | «Бізнес-план - це плановий документ, який визначає цілі нового бізнесу (або розвитку існуючого бізнесу), управлінські та організаційні завдання, а також окреслює шляхи та засоби досягнення поставлених цілей на основі аналізу проблем, що виникають. Це документ, який всебічно і системно обґрунтовує управлінські рішення щодо господарської діяльності». |
| Ідрисов А.Б., Картишев С.В., Постников А.В. | «Бізнес-план - це офіційний документ, який є одним з основних інструментів для отримання фінансування». |
| Савчук В.П., Прилипко С.І., Величко Е.Г. | «Бізнес-план - це документ, який детально описує, як бізнес буде працювати, щоб забезпечити прибутковість і повернення інвестицій». |

В умовах сучасного розвитку інноваційних підходів до управління, перш

ніж розпочати нове підприємство або вдосконалити вже існуюче, необхідно визначити потреби ринку, що постійно змінюються. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нових продуктів [7]. Тому, перш ніж розпочати новий бізнес або розширити існуючий, необхідно відповісти на такі ключові питання Чи вартий проект інвестицій, чи витримає він конкуренцію і що станеться з його унікальністю? Бізнес-план допомагає уникнути будь-яких економічних ризиків [8].

Наразі в Україні активно розвивається інституційне середовище для створення нового бізнесу. Якщо раніше іноземні експерти ставили питання про розробку бізнес-плану, то сьогодні це є важливим фактором при відкритті бізнесу в Україні. На відміну від західних країн, бізнес-планування в Україні має багато особливостей.

Українське законодавство наразі не вимагає розробки бізнес-плану. Останній не є типовим документом для більшості українських комерційних підприємств [10, с.47]. Незважаючи на прагнення України приєднатися до Європейського співтовариства та підвищити стандарти якості своєї продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, існує поширена позиція, яка відкидає доцільність розробки детального бізнес-плану та пропонує просте техніко-економічне обґрунтування як альтернативу. Іноді вважається, що відсутність детального бізнес-плану компенсується знаннями та інтуїцією про "глибину" вітчизняного бізнесу [11].

В Україні існує багато передумов для такого стану справ. Низька конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється низкою наслідків, головним з яких є неправильне ставлення до цього питання з боку замовників бізнес-планів (юридичних або фізичних осіб, які мають конкретну бізнес-ідею і хочуть її реалізувати). З цієї причини необхідно знайти інвесторів, яких приваблюють якісні бізнес-плани. Цей документ може бути підготовлений власником ідеї у спеціалізованому відділі всередині компанії (якого часто не існує в МСП) або замовлений у сторонньої компанії, яка пропонує послуги та має висококваліфікованих і досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та

консалтингу [12, с. 235].

Планування діяльності вітчизняних компаній набуває все більшого значення у зв'язку зі стрімкою зміною середовища, в якому працюють компанії. Це середовище з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємств. Можливим засобом протидії негативним впливам зовнішнього середовища є бізнес-планування як процес постійної та систематичної раціоналізації функцій компанії шляхом розробки стратегії, тактики та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі компанії, пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси необхідні для їх досягнення і які припущення повинні бути визначені [13].

Представимо на рисунку 1.1 основні завдання бізнес-планування [16, с. 108].

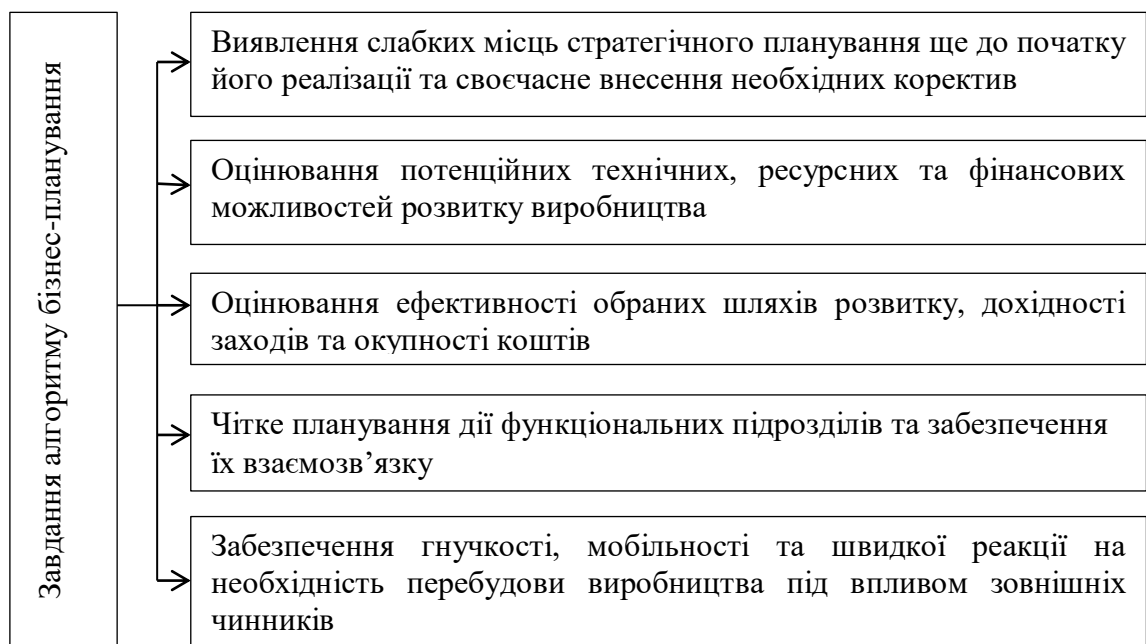


Рисунок 1.1 - Завдання бізнес-планування

Ефективний бізнес-план має вирішальне значення для довгострокового успіху бізнесу та його здатності залучати капітал і успішно розвиватися. Саме тому банкіри, бухгалтери, консультанти та науковці багато пишуть про бізнес-плани. Добре підготовлений бізнес-план повинен розповідати історію, розвивати аргументи і консервативно прогнозувати майбутнє. Кожна компанія має свою власну історію та аргументи, тому необхідно протистояти спокусі наслідувати

інші компанії або слідувати жорсткій схемі [14, с. 284].

Бізнес-планування - це процес визначення та формулювання цілей і створення документа для досягнення цих цілей і завдань. Добре написаний бізнес-план забезпечує найкращий шлях і стратегію зростання, а також обґрунтування вибору однієї стратегії над іншими варіантами. По суті, бізнес-план формулює, чому ігровий план побудови компанії має сенс, які ресурси необхідні для реалізації бачення, хто буде командою з навичками та лідерськими якостями, щоб виконати роботу, і який шлях буде пройдений, щоб досягти мети. і пояснити його [15, с.1].

Загальна характеристика розділів бізнес плану наведена у таблиці 1.3 [17].

Таблиця 1.3 - Принциповий склад розділів і цілей бізнес-плану

| Назва розділу | Склад розділу | Мета |
|---------------------------------------|--|--|
| 1. Резюме | Основні результати та висновки бізнес-плану | Об'єктивні оцінка продукції, діяльності підприємства |
| 2. Характеристика підприємства | Загальне описання компанії та бізнесу, аналіз ринкової стійкості, опис продуктів та послуг | Основа для аналізу і розрахунків |
| 3. Маркетинговий план | Маркетингова ситуація, аналіз діяльності конкурентів, програма здійснення стратегії | Позитивні та негативні впливи попиту, купівельна спроможність, обґрунтування можливих обсягів продажу, цінова політика |
| 4. Виробничий план | Опис виробничого циклу | Виявлення потреби у виробничих потужностях та трудових ресурсах |
| 5. Управлінсько-організаційний розділ | Опис управління підприємством | Розрахунок потреби в капіталі та оцінка загальноновиробничих витрат |
| 6. Фінансовий план | Аналіз ефективності проекту, проектування грошових потоків | Розрахунок фінансових показників, обґрунтування умов беззбитковості |
| 7. Оцінка і страхування ризиків | Аналіз типів ризику, можливості його виникнення, можливі збитки | Розробка заходів попередження ризиків, форм та умов страхування |

Ефективне бізнес-планування - непростий процес. Підприємці та менеджери можуть припускатися типових помилок. Працюючи з сотнями компаній різного розміру і в різних галузях протягом багатьох років, переглядаючи бізнес-плани і розробляючи стратегії зростання, є поради, думки і спостереження, якими варто керуватися в процесі планування, а також переглядати і підтримувати цей процес

[18, с. 446].

Задоволення потреб є основою будь-якого бізнесу. Можна винайти нову машину, але якщо вона не задовольняє реальну і важливу потребу або бажання, люди не будуть її купувати. Томас Едісон казав: "Я не маю наміру робити нічого, що не буде продаватися".

Як показує практика, більшість підприємців-початківців сьогодні аналізують і створюють бізнес-план перед тим, як розпочати бізнес [19].

Однак багато бізнесменів помилково вважають, що план вирішить усі їхні проблеми. Погляньте на можливості бізнес-плану на рисунку 1.2 [20, с. 163].

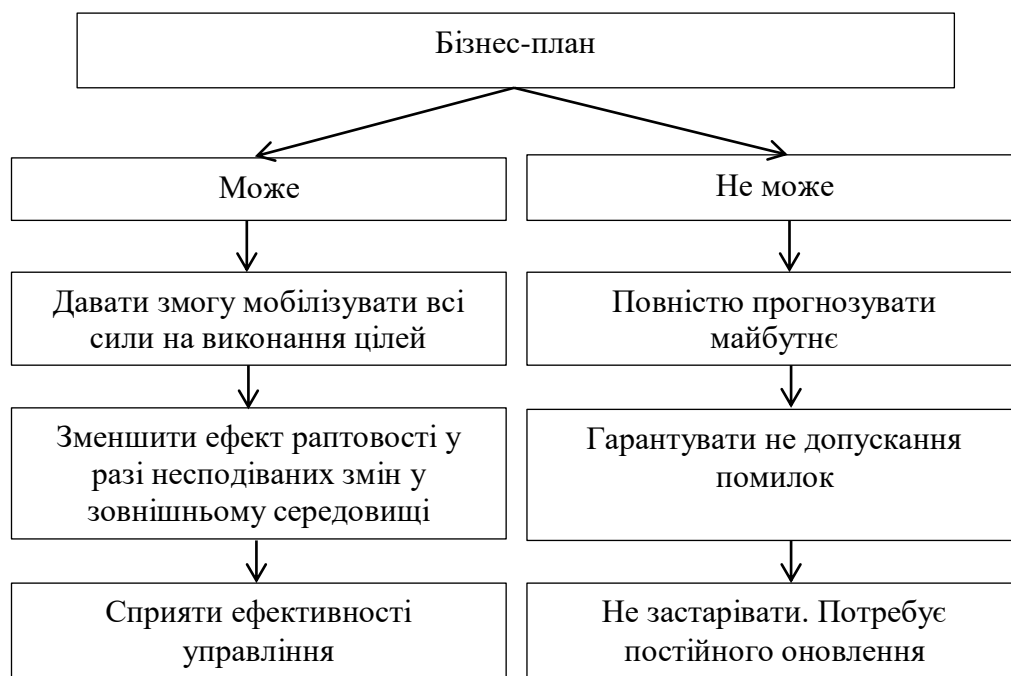


Рисунок 1.2 - Можливості бізнес-плану

Узагальнення світового та вітчизняного досвіду складання бізнес-планів підприємств дозволило Міністерству економіки України підготувати методичні рекомендації щодо складання бізнес-планів підприємств з метою надання методичної допомоги суб'єктам господарювання при складанні річних та довгострокових планів розвитку їх підприємств. Структура уніфікованого бізнес-плану за міжнародними та національними стандартами наведена в таблиці 1.4 [21, с. 434].

Таблиця 1.4 - Основні розділи бізнес-плану згідно міжнародних та вітчизняних стандартів

| Методичні підходи | Основні розділи бізнес-плану |
|--|---|
| Методика складання бізнес-плану TACIS – програми, розробленої ЄС для країн СНД, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між ними і ЄС | <ol style="list-style-type: none"> 1. Короткий опис. 2. Бізнес і його стратегія. 3. Ринок і маркетингова стратегія. 4. Виробництво і експлуатація. 5. Управління і процес прийняття рішень. 6. Фінанси. 7. Фактори ризику. 8. Додатки. |
| Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку – міжнародної організації, потужного інвестора, що виділяє власні інвестиційні кошти, а також стимулює залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій; здійснює технічну підтримку проектів | <ol style="list-style-type: none"> 1. Титульна сторінка. 2. Меморандум конфіденційності. 3. Резюме. 4. Підприємство. 5. Проект. 6. Фінансування 7. Додатки. |
| Міжнародний стандарт формування бізнес-плану UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Опис галузі і організації. 3. Опис продукції (послуг). 4. Маркетинг і збут продукції (послуг). 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії і ризику компанії. 10. Додатки |

Тому не існує єдиного критерію для підготовки бізнес-плану. Спосіб, у який розробляється план, є унікальним для кожної людини. Аналізуючи вищевикладену інформацію, слід зробити висновок, що бізнес-план не вирішує всіх проблем, пов'язаних із започаткуванням бізнесу. Бізнес-план допомагає підготуватися до ризиків і проаналізувати діяльність компанії. Щоб бізнес був успішним, бізнес-план необхідно щорічно оновлювати. Підприємці мають право обирати, яку методологію вони використовують для розробки свого бізнес-плану [22, с. 58].

Таким чином, за останні 30 років сутність понять планування, бізнес-планування та бізнес-планування поступово змінювалася. Звичайно, постійно розроблялися методи та підходи для підвищення якості та ефективності роботи з аналізу та планування в сучасних компаніях, але концептуально великих змін та суттєвих доповнень не відбулося [23, с. 56]. Загалом, бізнес-планування - це

процес аналітичної роботи в компанії, який дає змогу керівництву реалізовувати вигідні рішення відповідно до цілей, поставлених на початку фінансового року. Цей процес є безперервним, і бізнес-план потребує оновлення відповідно до змін у динамічному зовнішньому та внутрішньому середовищі. При підготовці бізнес-плану Група активно використовує SWOT-аналіз для систематизації як сильних і слабких сторін, так і існуючих загроз і можливостей.

1.2 Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством

Процес стратегічного планування означає планування господарської діяльності підприємства на найближчу та віддалену перспективу відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів. Водночас, після формулювання стратегічного плану менеджери підприємства стикаються з проблемами, пов'язаними з його реалізацією. А саме, донесенням його до працівників компанії та розробкою конкретних заходів для його досягнення [24, с. 378]. Так, за даними щоквартального опитування McKinsey, проведеного серед 800 керівників великих компаній, що працюють у різних галузях економіки по всьому світу, лише 45% респондентів були задоволені процесом стратегічного планування, а 23% зазначили, що важливі стратегічні рішення приймаються з урахуванням обмежень, встановлених у процесі планування респондентів відповіли, що вони задоволені процесом [25, с. 27].

На думку експертів, у сучасній економічній ситуації процес формування стратегічного набору має базуватися на положеннях ресурсного підходу до вибору стратегії розвитку підприємства та на концептуальній бізнес-моделі підприємства з урахуванням концепції «ланцюжка створення цінності» [26, с. 258]. Як основа для побудови бізнес-моделі, ресурси мають бути максимально узгоджені з метою створення, розвитку та підтримки потенціалу підприємства. Іншими словами,

стратегічне планування та бізнес-планування є взаємопов'язаними етапами управлінської діяльності на будь-якому підприємстві, яке прагне досягти бізнес-результатів.

Методи планування можна класифікувати так, як показано в таблиці 1.5 [27, с. 129].

Таблиця 1.5 - Класифікація методів планування

| Класифікаційна ознака | Метод планування |
|---|---|
| Вихідна позиція для розробки плану | - Ресурсний - планування з орієнтацією на наявні ресурси; - цільовий - планування, спрямоване на досягнення поставлених цілей |
| Принципи визначення планових показників | - Екстраполяція - визначення напрямку розвитку компанії на основі ретроспективних тенденцій; - Інтерполяція - спочатку визначення цілей, а потім планування проміжних показників ефективності. |
| Спосіб розрахунку планових показників | - Експериментально-статистичний, з плануванням на основі розрахунку історичних середніх показників діяльності компанії. Є таким; - Факторне планування - планування на основі аналізу впливу окремих факторів на динаміку показників діяльності компанії; - Нормативне планування - планування показників на основі прогресивних норм використання ресурсів. |
| Узгодженість ресурсів і потреб | - Балансовий: передбачає складання балансу, в якому порівнюються джерела надходження ресурсів та напрямки їх витрачання; - Матричний: для побудови моделі взаємозв'язку між виробничими підрозділами компанії та показниками діяльності. |

Залежно від цілей компанії створюється система планування, що складається з різних видів планів (табл. 1.6) [28, с. 89].

Стратегічне планування може використовуватися на підприємствах, де існує чітка структура управління і де механізми взаємодії між окремими підрозділами покликані забезпечити формулювання довгострокових стратегій та їх реалізацію через поточні плани. Стратегічне планування не слід розглядати просто як результат еволюції планів. Воно зумовлене глибокими об'єктивними змінами в середовищі, що оточує підприємство, і орієнтоване на майбутні ринки [29, с. 78].

Процес стратегічного планування складається з шести етапів:

1) Оцінка поточної стратегії. На цьому етапі складається загальна картина поточної ситуації в компанії;

2) аналіз продуктового портфелю;

- 3) вибір стратегії; та
- 4) оцінка обраної стратегії;
- 5) розробка стратегічного плану. Обрані стратегії є основою для стратегічного бізнес-плану;
- 6) розробка системи бізнес-планів [30, с. 109].

Таблиця 1.6 - Види планів

| Класифікаційна ознака | Вид планів |
|-------------------------------------|--|
| Широта охоплення об'єкта планування | - Стратегічний - план, який стосується компанії в цілому і визначає її загальні цілі, з метою позиціонування компанії з точки зору її зовнішнього середовища. - Тактичний - план, який визначає деталі того, як будуть досягнуті загальні цілі, і охоплює більш короткий період часу. - Оперативні плани - плани, які містять детальні методи досягнення цілей підприємства та його підрозділів за короткий період часу (місяці, декади, робочі тижні, дні, зміни). Стратегічні і тактичні плани відрізняються за трьома основними параметрами: часовою структурою, обсягом і наявністю або відсутністю відомих корпоративних цілей. |
| Часовий період | - Короткострокові (період планування менше року). - Довгострокові (строк планування, більший за рік. Чим більшою є невизначеність, тим більше планів повинні мати короткостроковий характер |
| Частота використання | - Разові - розроблені для задоволення потреб конкретної або особливої ситуації. -Періодичні - плани, які забезпечують основний напрямок для повторюваних дій компанії. |
| Специфіка планування | - Конкретність: план містить чітко визначені цілі. Нечіткість і непорозуміння є неприйнятними. Наприклад, щоб збільшити виробництво на 3%, необхідно впровадити конкретні процедури, визначити витрати і запланувати заходи - це і є конкретне планування. - Директивне планування: там, де існує високий ступінь невизначеності та необхідність підтримувати гнучкість управління для реагування на несподівані зміни, перевагу слід віддавати директивному плануванню, яке визначає загальні напрямки діяльності. |

Як функція та основний метод управління бізнесом, розрізняють три типи бізнес-планів, що використовуються у формальних процесах планування

- підприємницькі (управлінські) бізнес-плани - використовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства;

- проектні бізнес-плани, спрямовані на планування та управління проектами, що реалізуються на підприємстві - використовуються для управління

змінами на підприємстві;

- цільові бізнес-плани, спрямовані на прийняття конкретних ключових рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом - використовуються для управління конкретними разовими завданнями в діяльності підприємства.

Таким чином, бізнес-планування є частиною стратегічного планування, але відмінності між бізнес-плануванням і стратегічним плануванням полягають у наступному: бізнес-плани містять лише конкретні цілі, які потребують певного обсягу інвестицій; бізнес-плани мають чіткі часові рамки, в межах яких цілі мають бути досягнуті. Бізнес-план використовується для обґрунтування кожного пункту стратегічного плану, який потребує фінансових ресурсів для його реалізації.

На думку експертів, основними труднощами стратегічного планування є [31, с. 212]:

- 1) неможливість детального опису майбутнього, того, чого компанія прагне досягти, обираючи цю позицію;
- 2) значні витрати часу та ресурсів;
- 3) негативні наслідки помилок у стратегічному плануванні;
- 4) відсутність чіткого алгоритму стратегічного планування.

Досягти поставлених цілей можна лише завдяки активній інноваційній політиці та взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

У свою чергу, український процес бізнес-планування характеризується наступними особливостями та проблемами [32, с. 103]:

- 1) бізнес-планування має базуватися на системному баченні, узагальненні результатів маркетингових досліджень та аналізі результатів, досягнутих у співпраці з ринком. Однак стратегічний маркетинг залишається слабким місцем вітчизняних підприємств;
- 2) багато вітчизняних підприємств стикаються з комунікаційними труднощами, які уповільнюють процес планування;
- 3) інфраструктурні проблеми ускладнюють доступ до інформаційно-аналітичної підтримки бізнес-планування;

4) вітчизняні методики бізнес-планування є недостатньо розвиненими (іноземні методики не враховують специфіку вітчизняного бізнесу)

5) керівники МСП не бачать сенсу витратити час та ресурси на кропіткий процес розробки бізнес-плану і вважають за краще працювати зі статус-кво.

Наразі українське законодавство не вимагає розробки бізнес-плану. Незважаючи на прагнення України приєднатися до Європейського співтовариства та підвищити стандарти якості своєї продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, поширеною є думка, яка відкидає доцільність підготовки детального бізнес-плану і пропонує в якості альтернативи просте техніко-економічне обґрунтування (ТЕО). Іноді вважається, що відсутність детального бізнес-плану компенсується знаннями та інтуїцією про «глибину» вітчизняного бізнесу [33, с. 118].

Взаємозв'язок між стратегічним плануванням та бізнес-плануванням на рівні визначення цілей організації, рівня показників та рівня контролю процесу планування розкрито на рисунку 1.3 [34, с. 123].

На рівні стратегічного планування формуються цілі, вони ідентифікуються за допомогою бізнес-плану, розглядаються найбільш прийнятні шляхи їх досягнення та розробляються підцілі для виконавців плану. На рівні показників зв'язок між стратегічним плануванням та бізнес-плануванням можна розглядати як переведення стратегічних цілей у конкретну систему показників, яких мають досягти виконавці плану.

Взаємодія стратегічного планування та бізнес-планування проявляється на рівні контролю процесу планування, де використання систем контролю дозволяє здійснювати конкретні дії, спрямовані на усунення причин відхилень від запланованого бізнес-плану, і навіть стратегічного проявляється в тому, що цілі можуть бути скориговані [35, с. 422].

Однак у цій доповіді про взаємозв'язок стратегічного планування та бізнес-планування представлена формалізована система процесу формування стратегії, в якій практично не враховуються людські фактори. На нашу думку, важливим доповненням є відображення взаємозв'язку між стратегічним плануванням та

бізнес-плануванням на рівні взаємодії та мотивації людських ресурсів.



Рисунок 1.3 – Взаємозв’язок стратегічного планування і бізнес-планування

Цей взаємозв’язок між стратегічним плануванням і бізнес-плануванням на людському рівні проявляється в тому, що про ефективність роботи виконавців (підрозділів компанії) можна судити опосередковано за ступенем досягнення запланованих показників. Коли цілі та цінності працівників узгоджуються з цілями та цінностями компанії в цілому, ефективність виконання запланованих завдань є вищою, що свідчить про рівень розуміння стратегії компанії [36, с. 81].

Таким чином, за допомогою стратегічного та бізнес-планування формуються глобальні цілі розвитку компанії, а також можливості їх коригування, здійснюється раціональний розподіл та ефективне використання всіх видів ресурсів і пошук нових організаційних стратегій.

1.3 Розробка та обґрунтування формування персоналу в структурі бізнес-планування

Людські ресурси є основою конкурентоспроможності вітчизняних компаній, і їх розвиток є обов'язковим. Тому питання планування людських ресурсів набуває все більшого значення в сучасних умовах. Ефективне кадрове планування необхідне як засіб оптимізації використання людських ресурсів, покращення процесу підбору персоналу, організації професійного навчання, створення підґрунтя для розробки інших програм з управління персоналом та зменшення загальних витрат на персонал. Таким чином, наочна схема запропонованої методології представлена на рисунку 1.4 [37, с. 270].

Перший етап - аналіз стратегічних цілей компанії. Процес планування праці є невід'ємною частиною планування діяльності підприємства. На відміну від планування матеріалів та матеріальних факторів виробництва, планування праці є найбільш складним. Це пов'язано з тим, що кожен член трудового колективу має індивідуальні характеристики, особистісні риси та потенційні трудові можливості. Оцінити трудову групу в цілому дуже проблематично, оскільки трудову групу як об'єкт планування не можна розглядати як фіксовану кількість працівників з певними якісними характеристиками [38, с. 277].

Основою планування людських ресурсів компанії є плани виробництва та асортименту товарів, робіт і послуг за найменуваннями (особливо це стосується нової продукції, виробництво якої може потребувати працівників з професіями або кваліфікацією, яких немає або які існують в обмеженій кількості в компанії) та інвестиційні плани.

Отже, в першу чергу, кадрове планування залежить від стратегічних цілей і завдань компанії, для досягнення яких потрібні людські ресурси. Цілі компанії формулюються у вигляді довгострокових стратегічних завдань і складається бізнес-план. Чим більш конкретними є цілі організації, тим легше визначити потреби в робочій силі, необхідні для їх досягнення.

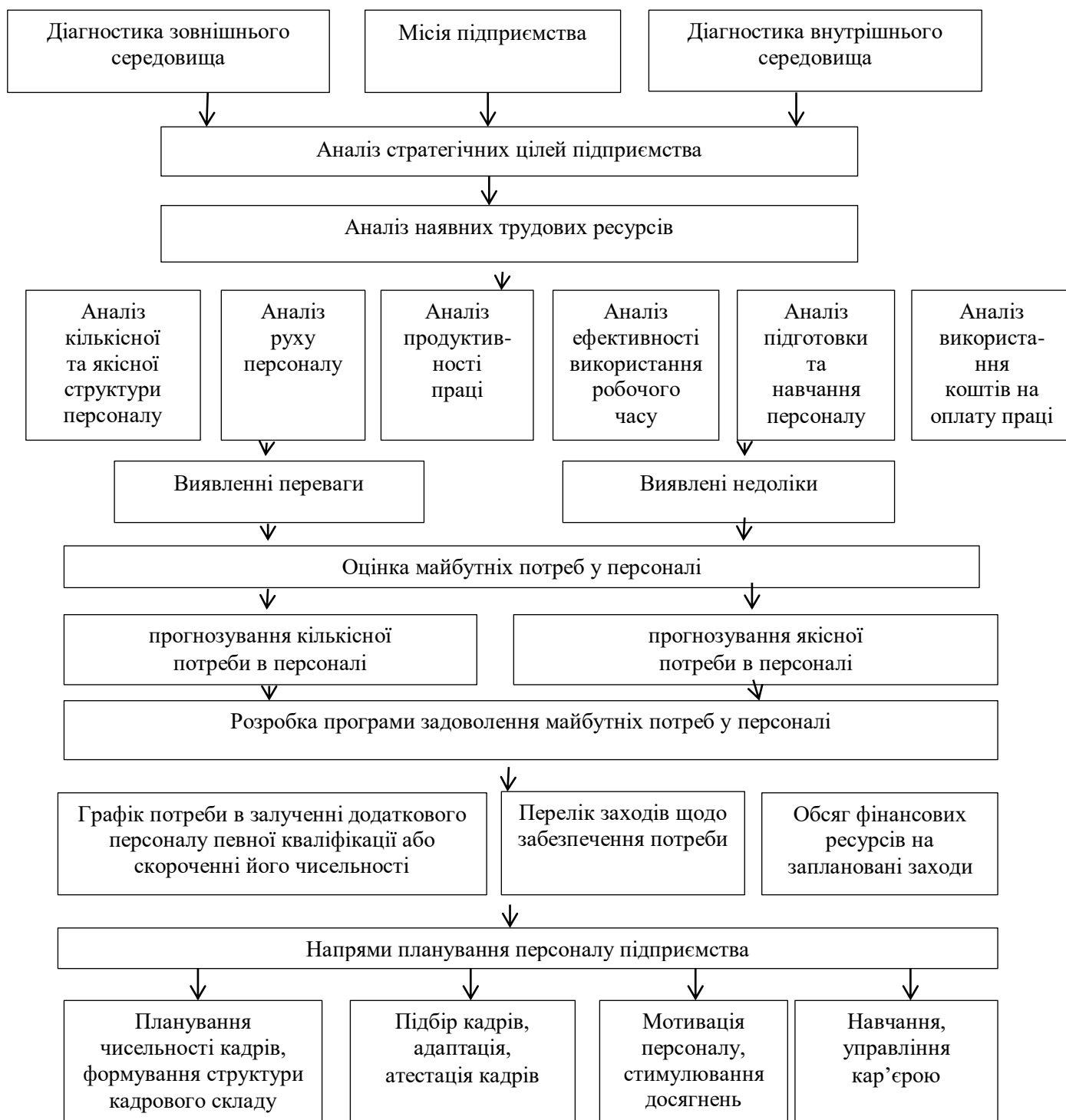


Рисунок 1.4 - Методика планування персоналу на підприємстві

Конкретні початкові вимоги повинні бути визначені на основі загальних цілей компанії у вигляді набору характеристик, якими повинні володіти працівники. Процес постановки цілей починається з формулювання глобальних стратегічних цілей або місії, які визначають майбутнє компанії. На цій основі формулюються всі інші цілі. Вони використовуються для встановлення

короткострокових (поточних) цілей. Короткострокові цілі, як правило, обмежені в часі і можуть бути виражені в кількісних показниках. Короткострокові цілі підрозділів та відділів є похідними від корпоративних короткострокових цілей. Цей метод називається каскадним підходом до встановлення цілей [39, с. 231].

Як наслідок, на цьому етапі топ-менеджмент спочатку встановлює основні завдання, що стоять перед підприємством, на основі пропозицій лінійних менеджерів. HR-відділ також бере участь у цьому процесі і може впливати на його координацію на ранніх стадіях.

Визначивши таким чином загальнокорпоративні цілі та завдання, служба управління персоналом (HRM) здійснює наступні кроки (рисунок 1.5) [40, с. 88]: HRM пропонує, координує та затверджує стратегічний план з управління персоналом і відповідає за його виконання. Лінійні менеджери беруть участь у затвердженні планів з управління персоналом та впроваджують їх після затвердження. Кожне підприємство є відкритою соціальною системою, і як внутрішні, так і зовнішні фактори впливають на управління персоналом, в тому числі і на планування. На цьому етапі аналізуються існуючі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та їх вплив на HR компанії.

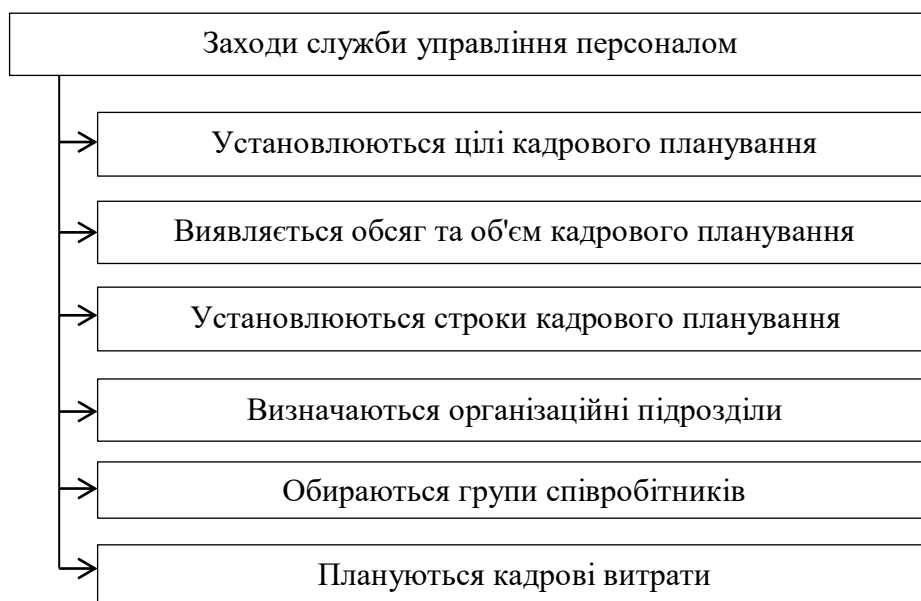


Рисунок 1.5 – Заходи служби управління персоналом

Це необхідно для того, щоб процес планування максимально враховував існуючі загрози та можливості. Фактори внутрішнього середовища, які певним

чином впливають на процес планування трудових ресурсів, показані на рисунку 1.6.

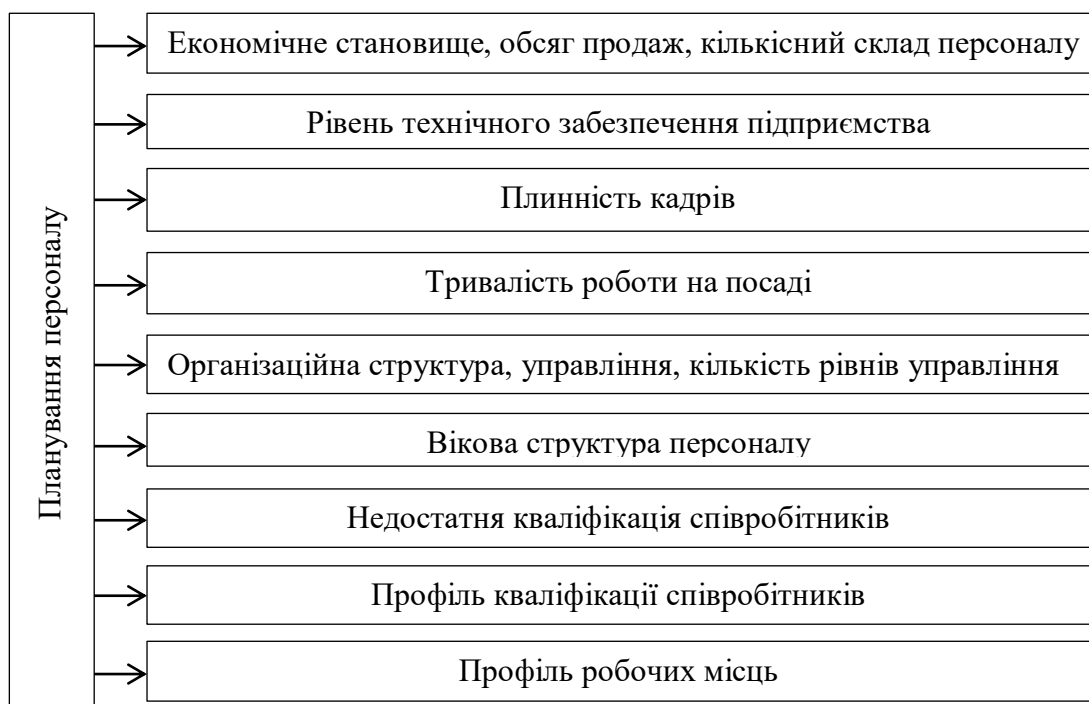


Рисунок 1.6 - Вплив факторів внутрішнього середовища

Крім внутрішніх факторів, які впливають на процес планування на підприємстві, на цьому етапі також аналізуються існуючі зовнішні фактори, які визначають економічний та фінансовий стан підприємства, конкуренцію на ринку, державне регулювання, вплив на навколишнє середовище тощо.

Приклади існуючих взаємозв'язків підприємств та способів, якими вони впливають на персонал, наведено на рисунку 1.7 [41].

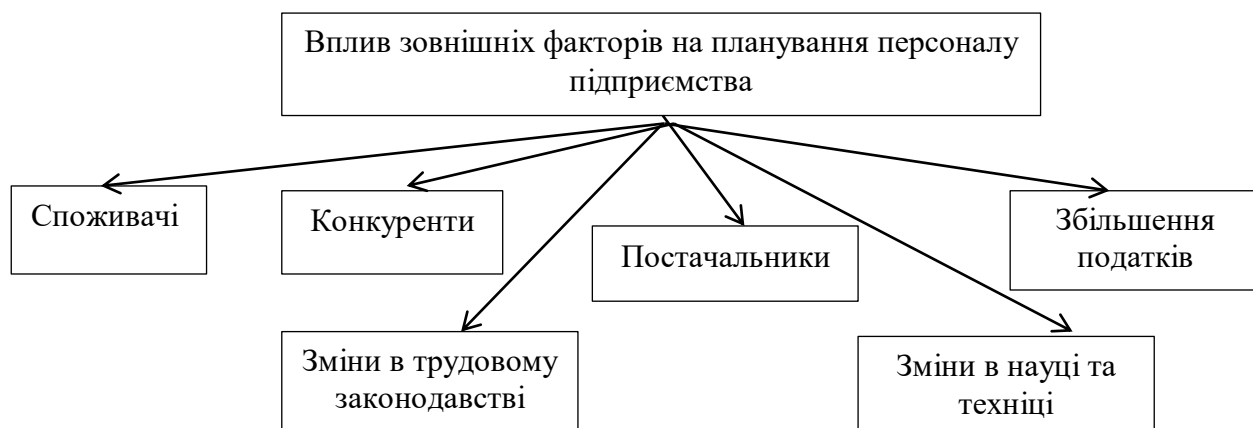


Рисунок 1.7 - Вплив зовнішніх факторів на планування персоналу підприємства

Ефективне кадрове планування вимагає постійного моніторингу змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, щоб керівництво компанії могло вчасно скористатися можливостями, запобігти загрозам або обернути їх на свою користь.

Наступним кроком є аналіз наявної робочої сили. Оцінка наявних людських ресурсів ґрунтується на інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних компанії. Під час оцінки аналіз наявних трудових ресурсів здійснюється як у кількісному, так і в якісному аспектах. Кількісний аналіз кількості працівників здійснюється за секторами та окремими посадами. Якісний аналіз проводиться з урахуванням складених компанією професіограм і характеристик працівників на цих посадах (кваліфікація, звички, найважливіші особистісні характеристики тощо). На цьому етапі лінійні керівники аналізують кількісний та якісний склад робочої сили і подають цю інформацію разом з пропозицією до HRMS, яка детально вивчає цю інформацію, роблячи висновки про наявний персонал та визначаючи його сильні та слабкі сторони.

Наступним кроком є оцінка майбутніх потреб у людських ресурсах, тобто кількості персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку компанії. Планова потреба в трудових ресурсах визначається для запланованого обсягу діяльності, визначеного обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягу діяльності, структурної реорганізації, зміни характеру роботи тощо). Джерелами інформації є бізнес-план підприємства та стратегічний план розвитку. Якісна потреба в персоналі для запланованого обсягу діяльності визначається за категоріями, професіями, спеціалізаціями, рівнем кваліфікації та індивідуальними вимогами до кожної посади [41].

Параметри виробничого плану та організаційної структури (яка гарантує реалізацію бізнес-стратегії) визначають кількість необхідної робочої сили (на основі розрахунку витрат на оплату праці за кожним видом діяльності, соціальних зобов'язань тощо) та її якість (рівень знань, досвіду та навичок). Конкретні вимоги до робочих місць постійно уточнюються на основі аналізу завдань, функцій та посадових інструкцій. Розробляються як загальні вимоги до робочої сили, так і

вимоги до конкретних ключових посад і професій.

Штатний розклад базується на інформації, що міститься в планах матеріально-технічного постачання, фінансових планах, інвестиційних планах, виробничих планах, планах продажів, організаційних планах і планах укомплектування штату. Штатний розклад формулює потреби компанії в людських ресурсах з урахуванням бюджетних обмежень. Це пов'язано з тим, що планування людських ресурсів тісно пов'язане з плануванням витрат з урахуванням складу та потенціалу персоналу, а отже, із загальною системою фінансування компанії.

Передумовами планування потреб у людських ресурсах є аналіз робочих місць і розробка робочих місць. Аналіз робочих місць допомагає визначити: час, необхідний для виконання ключових виробничих завдань; завдання, які необхідно впровадити у виробничий процес; організацію робочого місця; відповідний робочий час; особистісні характеристики, необхідні працівникам для виконання виробничих завдань; використання інформації, отриманої в результаті аналізу робочих місць, використовується в управлінні людськими ресурсами Розробка програм.

На цьому етапі розробляються кадрові прогнози відповідно до стратегічних і короткострокових планів компанії. Таким чином визначається потреба в робочій силі на підприємстві. Після того, як ситуація з наявною робочою силою та майбутніми потребами повністю проаналізована, наступним кроком є планування заходів для підтримки, посилення сильних сторін та усунення слабких. Це робиться шляхом розробки програми задоволення майбутніх потреб у робочій силі. Програма розвитку персоналу повинна включати три розділи. Перший розділ - це графік потреби в додатковому наборі персоналу з певною кваліфікацією або скорочення його чисельності. Другий розділ - це перелік заходів, спрямованих на задоволення цієї потреби. Третій розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації запланованих заходів, та обґрунтування ефективності цих витрат [413].

Третій розділ - це комплекс заходів, які необхідні для реалізації запланованих заходів, а саме: планування чисельності персоналу; формування

структури персоналу; підбір, адаптація, атестація та навчання персоналу; управління діловою та кар'єрою; мотивація персоналу; стимулювання працівників до ефективної роботи на підприємстві; прагнення до максимальної самовіддачі на робочому місці.

Таким чином, кадрове планування сьогодні стає важливим елементом кадрової політики, допомагаючи визначити її завдання, стратегії та орієнтовані на перспективу цілі і сприяючи їх реалізації відповідними засобами.

Висновки до розділу 1

Встановлено корисність бізнес-планування в сучасному стані господарської діяльності підприємств. Розглянуто історичний розвиток сутності понять «планування», «бізнес-планування» та «бізнес-план». Планування прийнято вважати досить точним передбаченням того, як буде розвиватися майбутнє, або створенням гіпотетичних сценаріїв і вибором одного з них, або, в більш широкому сенсі, особливим проявом інтелектуальних здібностей людини. Досліджено, що більшість економістів дотримуються думки, що бізнес-плани є не тільки документами, які надають інформацію для підтримки ініціювання підприємницької діяльності, а й використовуються в подальшому шляхом їх адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що динамічно розвиваються, та внесення необхідних змін.

Проведено оцінку різних підходів вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл до визначення сутності понять, що описують бізнес-планування. Спільним у цих підходах є необхідність збору всього комплексу внутрішньої та зовнішньої інформації про процеси, що відбуваються в компанії, на ринку та в державі з метою забезпечення бізнес-планування. Без системного підходу та комплексного розгляду природи бізнес-планування вважається неможливим сформулювати відповідний сценарій подальшого розвитку підприємства.

Розглянуто окремі аспекти стратегічного планування та бізнес-планування в сучасних організаціях. Висвітлено основні труднощі стратегічного планування, а також особливості та проблеми бізнес-планування у вітчизняному бізнес-середовищі. Розглянуто взаємозв'язки між стратегічним і бізнес-плануванням на рівнях постановки цілей, визначення планових показників і контролю. Зроблено висновки щодо можливості використання бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних цілей організації. Обговорюється сутність кадрового планування, методи кадрового планування та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на процес планування.

2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АСПЕКТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л»

2.1 Загальна характеристика діяльності торговельного підприємства та оцінка його конкурентоспроможності

ТОВ «Веселка-Л» було створено 27 грудня 2011 року. Зі статутним капіталом 1529 тис. грн. на момент заснування, ТОВ «Веселка-Л» пропонує широкий асортимент побутової хімії та косметики, представлений 16 торговими марками. Продукція компанії продається як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках. Діяльність компанії полягає в роздрібній та оптовій торгівлі непродовольчими товарами, косметикою, парфумерією та побутовою хімією.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Веселка-Л» проаналізовано елементи операційних витрат (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

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

Як видно з таблиці 2.2, матеріальні витрати зменшилися на 20,3% у 2021 році порівняно з 2020 роком і зросли на 20,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Витрати на персонал зросли з 838,9 тис. грн у 2020 році до 1 055,0 тис. грн у 2022 році. Амортизація зменшилася на 3,6% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 7,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Операційні витрати протягом року були змінними.

Усі активи, що перебувають у власності компанії та обліковуються на балансі, є активами (таблиця 2.2) (додатки А1-А3).

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

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

Як видно з таблиці 2.2, власний капітал компанії збільшився на 19,0% у 2021 році порівняно з 2020 роком і залишався незмінним до 2022 року. Позиковий капітал ТОВ «Веселка-Л» збільшився на 62,4% у 2021 році та зменшився на 26,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Продуктивність праці зменшилася на 7,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком і збільшилася на 1,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це відбулося через те, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалася швидше, ніж кількість працівників.

Для характеристики ефективності діяльності підприємства також рекомендується використовувати аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.3).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Веселка-Л», слід зазначити, що зміни пов'язані зі зміною обсягу реалізації продукції. Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання собівартості реалізованої продукції. Це вплинуло на величину витрат на 1 грн. реалізованої продукції.

Таблиця 2.3 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 р.

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

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

Компанія була прибутковою у 2020-2022 роках: чистий прибуток у 2021 році

зріс у 3,6 рази більше, ніж у 2020 році. Маржа прибутку в 2021 році була в 3,4 рази вищою, ніж у 2020 році, а в 2022 році зросла на 28,9% порівняно з 2021 роком.

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

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

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

Аналіз діяльності компанії був би неповним без розгляду структури основних засобів та оборотного капіталу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз зміни структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

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

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що найбільшу частку в структурі оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» займають запаси, і ця частка зменшилася протягом досліджуваного періоду. Дебіторська заборгованість за досліджуваний період зросла.

Далі йдуть грошові кошти та їхні еквіваленти, частка яких зросла з 7,7% у

2020 році до 9,9% у 2022 році.

Для більшої наочності структуру оборотних активів ТОВ "Веселка-Л" з 2020 по 2022 рік зображено графічно (рисунок 2.1).

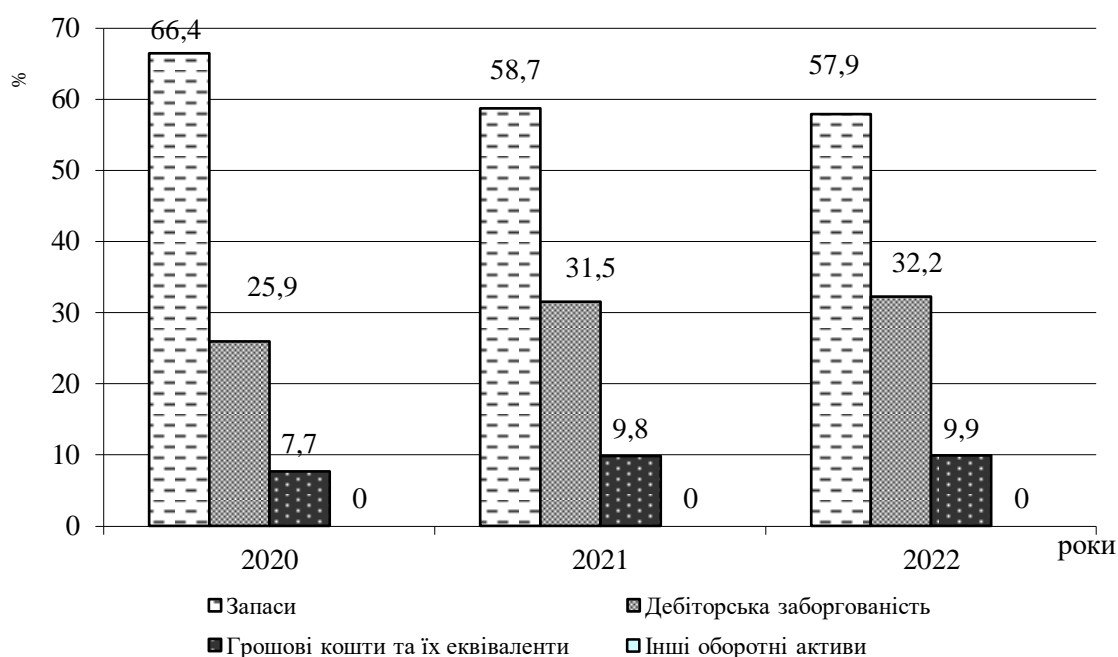


Рисунок 2.1 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Оскільки виробничий потенціал підприємства є складною системою, рівень ефективності його використання характеризується не одним, а низкою показників (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

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

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що за період з 2020 по 2022 роки фондівіддача зростає, а капіталомісткість економічної діяльності зменшилася, що

свідчить про ефективне використання основних засобів. Водночас продуктивність праці за досліджуваний період зростає.

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.2).

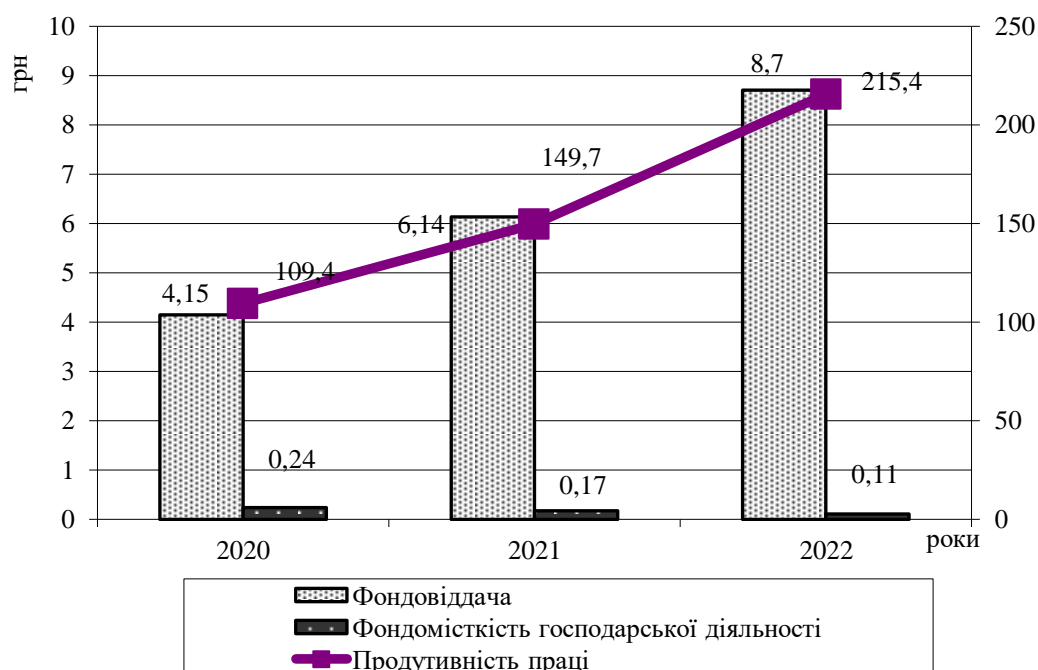


Рисунок 2.2 – Динаміка виробничого потенціалу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Ефективність системи управління ТОВ «Веселка-Л» можна оцінити за даними таблиці 2.6.

Операційний прибуток ТОВ «Веселка-Л» збільшився у 2,4 рази у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 50,8% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Протягом звітного року як загальний фонд оплати праці, так і загальний фонд оплати праці управлінського персоналу зменшився внаслідок скорочення працівників.

Товарообіг ТОВ «Веселка-Л» на одного управлінського працівника збільшився з 651,3 тис. грн у 2020 році до 1 423,2 тис. грн у 2022 році. Частка управлінських працівників у загальній кількості працівників ТОВ «Веселка-Л» у 2020-2022 роках зменшилася. Частка заробітної плати управлінського персоналу в загальній заробітній платі залишилася на рівні майже 19,0%. Аналіз рівня основних техніко-економічних показників діяльності за 2020-2022 рр. свідчить

про загальну тенденцію до збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних показників ефективності управління на ТОВ «Веселка-Л» за 2020 – 2022 рр.

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

В сучасних конкурентних умовах компаніям необхідно постійно аналізувати не тільки діяльність своїх конкурентів, а й власну діяльність та фінансові показники. Важливо також визначити позицію компанії на ринку товарів і послуг порівняно з конкурентами та оцінити рівень її конкурентоспроможності [42, с. 405].

SWOT-аналіз є цінним інструментом для оцінки конкурентоспроможності компанії, оскільки враховує як зовнішнє, так і внутрішнє середовище; за допомогою SWOT-аналізу можна стратегічно планувати розвиток компанії та її окремих частин; матриця SWOT є фактором, що впливає на стратегічне формування компанії, корисно візуально представити їх, включаючи сильні та слабкі сторони. Вона допомагає визначити напрямки для покращення роботи та розвитку підприємства [43, с. 160].

Оцінка рівня конкурентоспроможності була проведена на прикладі торговельного підприємства ТОВ «Веселка-Л», діяльність якого спрямована на надання послуг аграрному сектору м. Харкова. У таблиці 2.7 наведено аналіз сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства. При цьому матриця SWOT розкриває інформацію за чотирма групами факторів аналізу та дозволяє їх наочно представити.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ТОВ «Веселка-Л»

| | Сильні сторони | Ранг | Вага | Сума | Слабкі сторони | Ранг | Вага | Сума |
|-------------------------|---|------|------|------|--|------|------|------|
| Внутрішні середовище | 1. Велике підприємство. | 1 | 3 | 6 | 6. Відсутність власного виробництва. | 5 | 3 | 15 |
| | 2. Висока якість продукції. | 4 | 3 | 12 | 7. Брак кваліфікованих кадрів | 3 | 2 | 6 |
| | 3. Гнучка політика керівництва | 8 | 2 | 16 | 8. Нестача обігових коштів | 9 | 1 | 9 |
| | 4. Різноманітність асортименту | 7 | 2 | 14 | | | | |
| | 5. Хороша репутація у клієнтів. | 2 | 3 | 6 | | | | |
| | Можливості | | | | Загрози | | | |
| Зовнішні середовище | 10. Оптимізація технології продажів. | 2 | 2 | 4 | 14. Поява нових конкурентів. | 1 | 3 | 3 |
| | 11. Вихід на ринки ближнього зарубіжжя | 3 | 3 | 9 | 15. Несприятлива економічна ситуація в країні. | 8 | 2 | 16 |
| | 12. Підвищення кваліфікації кадрів, проведення семінарів. | 7 | 2 | 14 | 16. Зростаючий конкурентний тиск | 4 | 3 | 12 |
| | 13. Використання нових рекламних проєктів | 5 | 2 | 10 | 17. Зниження репутації. | 6 | 2 | 12 |
| | | | | | 18. Банкрутство | 9 | 1 | 9 |

Інші інструменти управління необхідно використовувати в процесі аналізу при визначенні сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Результати матриці SWOT представлені у вигляді балів (сильні сторони мінус слабкі сторони): $(51 - 42) + (37 - 52) = -6$

Загальний результат матриці також представимо у вигляді оцінок (додаємо оцінки сильних та слабких сторін і множимо на оцінку 3, потім ділимо на загальну кількість оцінок):

$$3(1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9) + 3(1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9) / 6 = 45 / 2 = 22,5$$

За отриманим результатом на шкалі (рисунок 2.3) обираємо стратегію розвитку ТОВ «Веселка-Л».

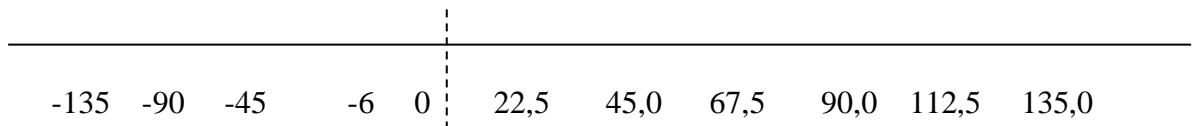


Рисунок 2.3 - Шкала стратегічного розвитку ТОВ «Веселка-Л»

Отже, результати SWOT-аналізу компанії показують, що найбільш прийнятною стратегією для ТОВ «Веселка-Л» на даному етапі є стратегія підричних функцій. Це пов'язано з тим, що компанія ще не використала багато можливостей:

- оптимізація технології продажів;
- вихід на сусідні ринки;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- використання нових рекламних проектів для просування продукції та послуг компанії.

Перевагами, які роблять компанію досить сильним конкурентом в Україні, є [44]:

- велика компанія;
- висока якість продукції;
- гнучка управлінська політика;
- різноманітність продукції;
- висока репутація серед клієнтів.

Компанія працює на ринку вже тривалий час і досягла досить стабільних і міцних позицій. Завдяки високій якості продукції та гнучкій ціновій політиці компанія утримує певну конкурентну перевагу [45, с. 61].

Основною проблемою для компанії є те, що вона постійно намагається розширити свій асортимент продукції, але персонал залишається незмінним і на сьогоднішній день відчувається нестача висококваліфікованих кадрів [46, с. 1].

Таким чином, проведений аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «Веселка-Л» показує, що досліджувані підприємства мають досить високий рівень конкурентоспроможності. Проте керівництву підприємств слід звернути

особливу увагу на ті галузі, які недостатньо ефективно використовують наявні ресурси.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом оцінки конкурентоспроможності компанії, оскільки дозволяє виділити ключові аспекти її діяльності без повторення показників. Цей аналіз дозволяє компанії швидко зрозуміти свою позицію на ринку, виявити сильні та слабкі сторони і знайти шляхи подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

2.2 Аналіз стану кадрового забезпечення як передумова в реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л»

Важливою першою ланкою в роботі з людськими ресурсами є необхідність забезпечення персоналом та планування працівників, які знадобляться компанії в майбутньому. Сьогодні плануванням людських ресурсів на ТОВ «Веселка-Л» займається відділ кадрів, який розраховує та визначає кількість працівників, необхідну для забезпечення ефективного функціонування компанії, враховуючи кадрові звіти, потребу в працівниках на конкретні посади та майбутні цілі компанії.

Крім того, в сучасних умовах основним завданням відділу кадрів ТОВ «Веселка-Л» є розробка заходів щодо залучення молодих талантів у компанію.

Набір та відбір кандидатів на ці посади відбувається в кілька етапів. Наразі найпоширенішим способом набору працівників у ТОВ «Веселка-Л» є використання відповідних сайтів в Інтернеті. Наприклад, компанія розміщує перелік вакансій, де зазначаються вимоги до кандидата та обов'язки, що відповідають посаді. Або ж працівник відділу кадрів, відповідальний за цей процес, переглядає резюме на веб-сайті з пошуку роботи. Після вибору профілю кандидата, він запрошує його на співбесіду в компанію, спілкується з ним

особисто і розглядає його документи.

Для перевірки компетентності майбутніх працівників ТОВ «Веселка-Л» відділ кадрів може проводити спеціальні тести або пропонувати вирішення завдань чи проблем. Після проведення тестів і розгляду документації кандидата приймається рішення про прийняття на роботу або відхилення кандидата.

У деяких випадках ТОВ «Веселка-Л» може запропонувати працівникові випробувальний термін, після якого приймається рішення про те, чи підходить кандидат на дану вакансію. Важливим елементом є процес адаптації нових працівників. Відділ кадрів частково впроваджує заходи для того, щоб новий працівник почувався комфортно в компанії та був ознайомлений з компанією, її структурами, діяльністю та внутрішніми процесами. Крім того, керівник відділу або підрозділу ТОВ «Веселка-Л», в якому працює новий співробітник, відповідає за підтримку процесу адаптації.

Водночас, після прийняття на роботу, їм надається доступ до веб-сайту компанії, виділяється корпоративна електронна скринька з адресною книгою та можливість звернутися за допомогою до працівника відділу кадрів, який відповідає за їхній кейс.

Компанія використовує традиційні методи навчання для співробітників зі стажем, такі як курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари. Крім того, щотижневі тренінги організовуються для топ-менеджерів та відповідальних за адміністративні відділи. На цих тренінгах подається актуальний матеріал зі сфери менеджменту, розглядаються практичні аспекти роботи та обговорюються можливості застосування цих методів у компанії.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників в ТОВ «Веселка-Л» у 2020-2022 роках за даними таблиці 2.8.

Як видно з таблиці 2.8, середньооблікова кількість працівників у ТОВ «Веселка-Л» зменшилася на 40 осіб у 2021 році та на 25 осіб у 2022 році порівняно з 2020 роком; зменшення кількості працівників у період між 2020 та 2022 роками призвело до середньорічного темпу приросту середньооблікової кількості працівників на рівні -37,9%.

Таблиця 2.8 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

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

Представимо динаміку середньооблікової кількості працівників у ТОВ «Веселка-Л» (рисунок 2.4).

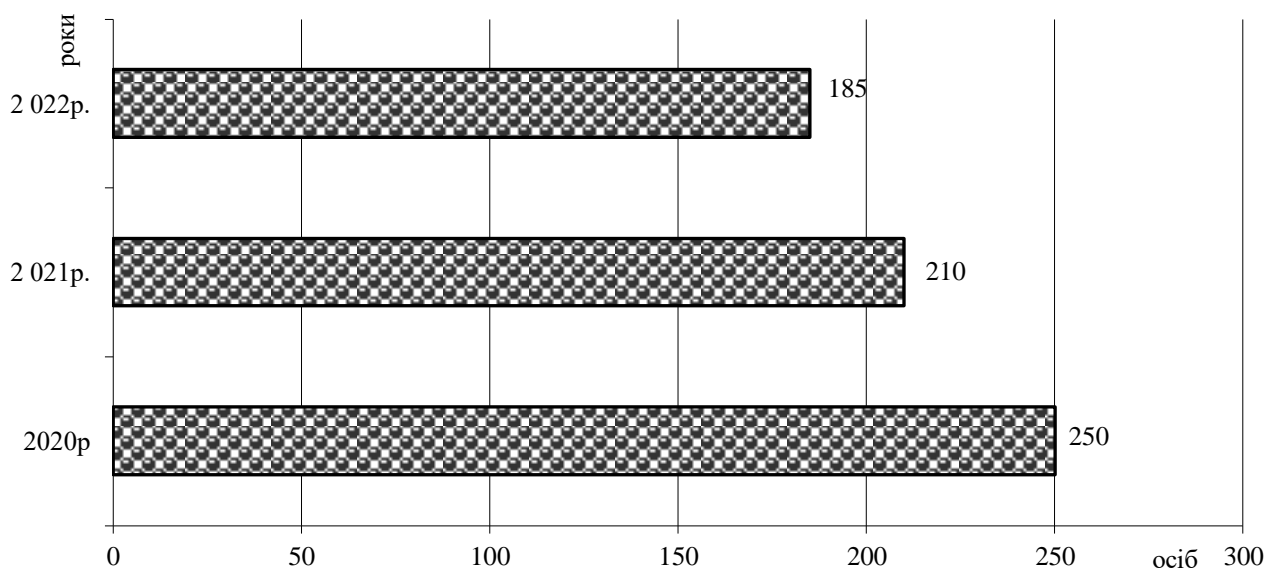


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Формування кадрового потенціалу торговельного підприємства повинно здійснюватися безперервно, а його вдосконалення може бути досягнуто за рахунок якісних поліпшень, таких як підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів та психологічних сесій для розуміння інтересів та настроїв

працівників, розробка ефективної системи преміювання та стимулювання. Проаналізуємо склад і структуру робочої сили в ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.9).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників за окремими категоріями в ТОВ «Веселка-Л» (таблиця 2.9), можна зробити висновок, що більшість працівників у ТОВ «Веселка-Л» - це торговий персонал: частка робітників у загальній чисельності працівників у 2020-2022 роках коливалася незначно і становила 82. 0 % і більше, тоді як кількість керівників становила 3 % і більше у 2020-2022 роках. Кількість професіоналів протягом досліджуваного періоду зменшилася з 22 у 2020 році до 15 у 2022 році.

Таблиця 2.9 – Склад і структура працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

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

Для більшої наочності динаміку структури робочої сили ТОВ «Веселка-Л» зображено графічно (рисунок 2.5).

Слід зазначити, що пропорції цих категорій працівників є закономірними і залишаються приблизно на одному рівні протягом усього періоду. Крім того, кількість працівників цих категорій є достатньо обґрунтованою для ефективного функціонування компанії.

Вікова структура характеризується часткою кожної вікової групи в загальній кількості працівників (таблиця 2.10).

Як бачимо, найбільшою групою є працівники віком від 31 до 45 років,

частка яких становила 62,8% у 2020 році, 58,1% у 2021 році та 55,7% у 2022 році. Наступна за чисельністю група - молодші 30 років.

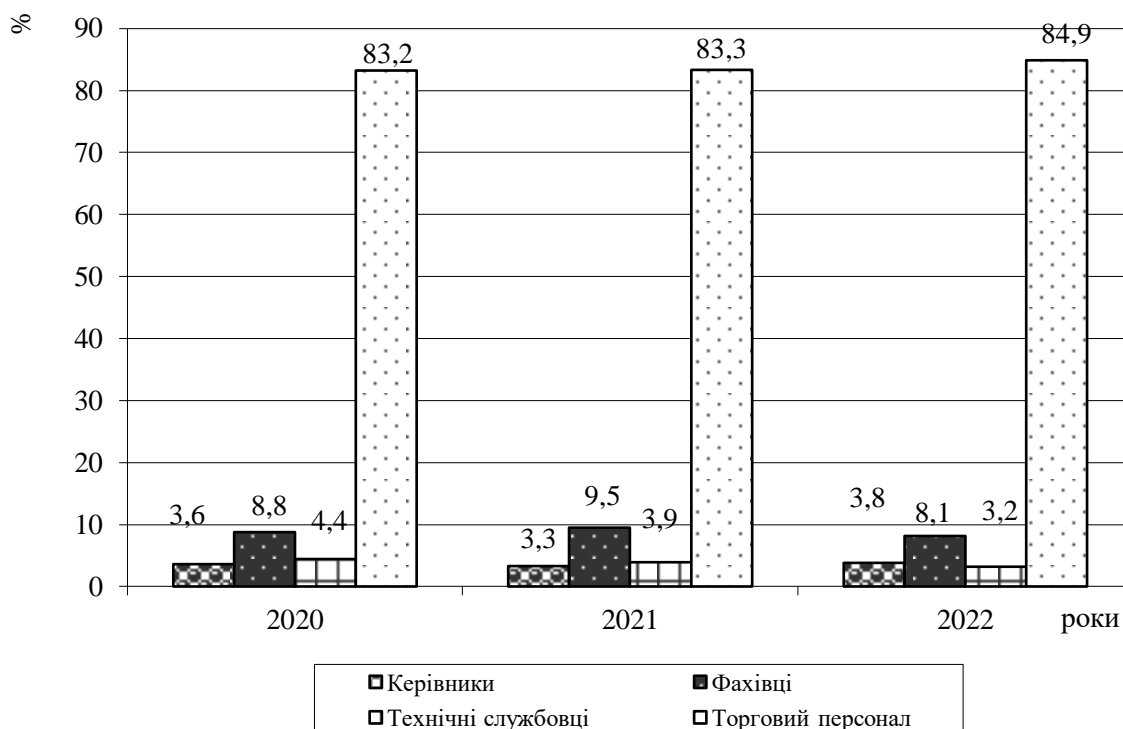


Рисунок 2.5 – Структура чисельності
ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Серед працівників такого віку спостерігається змінний характер протягом досліджуваного періоду. Чисельність старших за 56 років у 2022 р. дещо збільшилась.

Таблиця 2.10 – Структура персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком за 2020 – 2022 рр.

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

Спостерігається змінний характер чисельності працівників віком від 46 до 55 років. Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком графічно (рисунок 2.6).

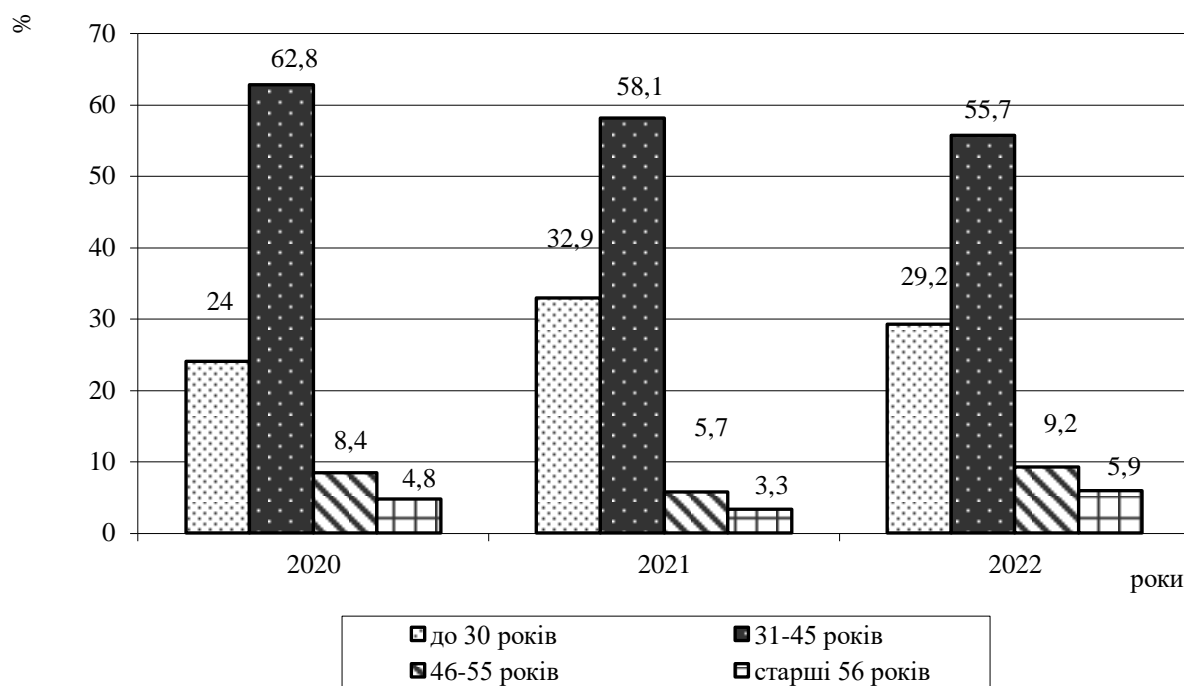


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за віком ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Веселка-Л» за стажем роботи (таблиця 2.11): у 2020 році найчисленнішими були працівники зі стажем роботи 4-6 років - 38,8%. Причому в період з 2020 по 2021 рік ця частка зменшилася до 25,7%.

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

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ТОВ «Веселка-Л» за віком графічно (рисунок 2.7).

Отже, можна зробити висновок, що колектив складається з молодих, креативних працівників з достатнім досвідом роботи. Крім того, при оцінці

кадрового забезпечення ТОВ «Веселка-Л» важливо визначити показники плинності кадрів та її причини.

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

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

Підсумовуючи висновки у сфері управління персоналом підприємства, необхідно зазначити показники, які характеризують ефективність використання людських ресурсів (таблиця 2.12).

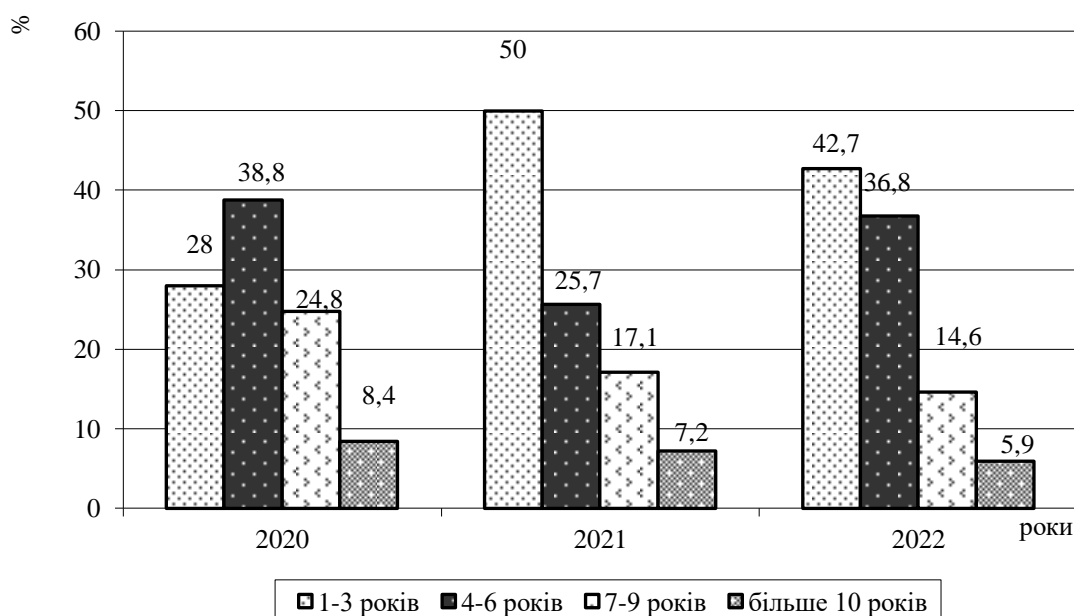


Рисунок 2.7 – Структура чисельності за стажем роботи ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

Виробіток на одного працівника у 2021 році збільшився на 36,8% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 43,9% порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності використання персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр.

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

Аналогічні зміни спостерігалися у виробітку на одного працівника та виробітку на одного керівника.

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

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

Проаналізуємо показники руху персоналу (таблиця 2.13).

З таблиці 2.13 видно, що середня кількість працівників у ТОВ «Веселка-Л» зменшилася між 2020 та 2022 роками: на 40 осіб у 2021 році та на 25 осіб у 2022

році. Водночас у 2021 році було на шість працівників більше, ніж у 2020 році, а у 2022 році - на чотири менше, ніж у 2021 році.

Таблиця 2.13 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

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

Водночас змінилася кількість плинності кадрів. Так, у 2021 році звільнилося на 35 працівників більше порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 21 працівника більше порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнт плинності нових працівників збільшився на 0,048 відсоткового пункту у 2021 році порівняно з 2020 роком і зменшився на 0,002 відсоткового пункту у 2022 році порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт плинності кадрів за виходом на пенсію збільшився між 2020 та 2022 роками.

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

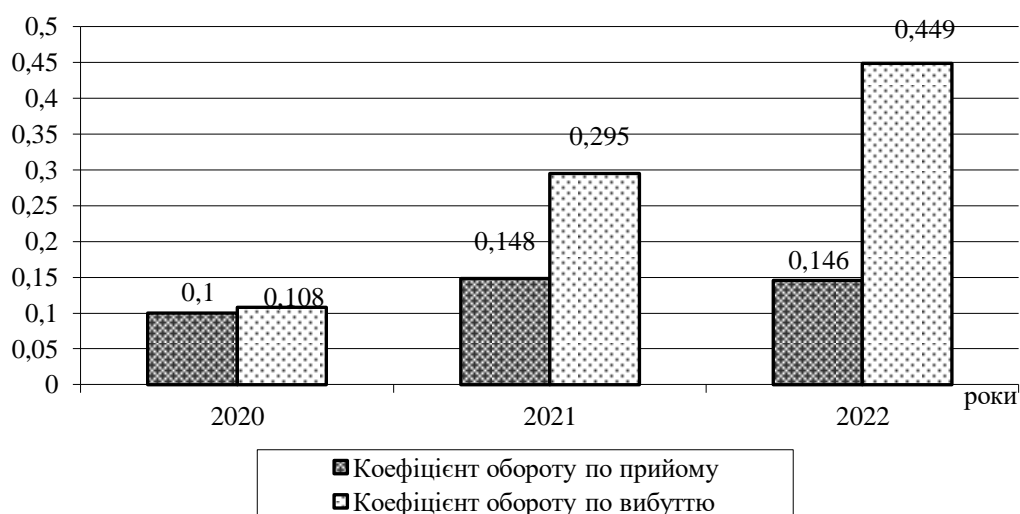


Рисунок 2.8 – Мобільність персоналу ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

Коефіцієнт вимушеного обороту опосередковано вказує на задоволеність працівників компанією та здатність компанії утримувати працівників. Динаміка цього показника позитивно характеризує ситуацію на підприємстві. Значення показника свідчить про те, що кількість працівників, які звільняються з різних причин, за аналізований період зменшилася.

Основною причиною такої незапланованої плинності є задоволеність працівників умовами праці: незважаючи на зменшення кількості працівників у 2022 році, кількість керівників також змінилася, що свідчить про збалансованість структурних змін в управлінні компанією. З отриманих даних можна зробити висновок, що хоча кількість працівників з роками зменшилася, кількість працівників на одного керівника майже не змінилася, що загалом сприяє ефективному управлінню персоналом.

Що стосується стимулювання працівників, то ТОВ «Веселка-Л» використовує традиційні методи мотивації, в основному матеріальне заохочення, пов'язане з виконанням різних завдань та обсягом проданих послуг і абонентських підключень. По-перше, рішення про преміювання або підвищення заробітної плати приймаються на основі досягнутих ключових показників ефективності (КРІ) та відсотка виконання завдань, поставлених перед відділами та окремими працівниками. Премії можуть виплачуватися щорічно або щоквартально, як показано в аналізі середньої заробітної плати працівників ТОВ «Веселка-Л» у 2020-2022 роках (таблиця 2.14).

Дані таблиці 2.14 показують, що заробітна плата на ТОВ «Веселка-Л» зростала протягом 2020-2021 років: середньорічна винагорода на одного працівника ТОВ «Веселка-Л» у 2021 році зросла на 33,2% порівняно з 2020 роком і на 5,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Також відбулася відповідна зміна середньомісячної заробітної плати на одного працівника.

Дослідження підтверджує, що системи винагороди є ключовим фактором стимулювання активності працівників та ефективного використання людських ресурсів у сучасному економічному середовищі. Розподіл винагороди між працівниками є важливим елементом кадрового потенціалу компанії і має

базуватися на бальній системі, яка перетворюється на інтегровану складову, що оцінює результати діяльності працівника. Це дає змогу коригувати розміри стимулюючих виплат і винагород залежно від результатів діяльності торговельних компаній.

Таблиця 2.14 - Середня заробітна плата працівників ТОВ «Веселка-Л» за 2020 - 2022 рр.

| Назва показників | Дані по рокам | | | Темп приросту, % | |
|--|---------------|---------|---------|------------------|------------------|
| | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/ 2020 рр | 2022/ 2021 рр |
| Фонд заробітної плати, тис. грн. | 20190 | 22604,4 | 20979 | 12,0 | -7,2 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 250 | 210 | 185 | -16,0 | -11,9 |
| Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн | 80,8 | 107,6 | 113,4 | 33,2 | 5,4 |
| Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн | 6730,0 | 8970,0 | 9450,0 | 33,3 | 5,4 |

Проаналізуємо показники ефективності оплати праці ТОВ «Веселка-Л» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.15).

Аналіз даних таблиці 2.15 показує, що темпи зростання фонду оплати праці у 2021-2022 рр. є нижчими за темпи зростання виручки, що свідчить про економію фонду оплати праці.

Таблиця 2.15 – Показники ефективності оплати праці ТОВ «Веселка-Л» 2020 – 2022 рр.

| Показник | Рік | | | Темп приросту, % | |
|--|---------|---------|---------|------------------|------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/2020 рр. | 2022/2021 рр. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 27355,8 | 31440,0 | 39850,0 | 14,9 | 26,7 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 20190 | 22604,4 | 20979,0 | 12,0 | -7,2 |
| Зарплатовіддача, грн/грн | 1,4 | 1,39 | 1,90 | -0,7 | 36,7 |
| Зарплатомісткість, грн/грн | 0,74 | 0,72 | 0,53 | -2,7 | -26,4 |

Низький рівень зарплатомісткості продукції у 2021-2022 роках означає, що підприємці не мають економічних стимулів інвестувати в механізацію та автоматизацію праці, що призводить до зниження рівня ефективності оплати праці. Ефективність оплати праці - це економічний показник, який дозволяє оцінити ефективність використання підприємством коштів на оплату праці при заданому обсязі виробництва. Чим більший обсяг послуг на одиницю заробітної плати, тим ефективніше використовуються трудові ресурси; зростання цього показника у 2022 році є сприятливою тенденцією та свідчить про те, що підприємства більш активно здійснюють свою господарську діяльність.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом на ТОВ «Веселка-Л»

Для того, щоб планувати зміни в кадровій політиці, необхідно чітко визначити реальну спроможність підприємства впроваджувати такі заходи. Жодна стратегія чи інструмент не можуть бути успішно впроваджені без ресурсів, цілеспрямованого бачення та підтримки з боку керівництва. Ми оцінили готовність ТОВ «Веселка-Л» до впровадження заходів у системі управління персоналом за чотирибальною шкалою за допомогою експертної оцінки на основі об'єктивних та суб'єктивних критеріїв.

Аналізуючи систему управління персоналом, необхідно кількісно оцінити ступінь її раціональності та рівень використання прогресивних форм і методів організації, планування та регулювання системи управління персоналом. Вважаємо, що така оцінка є відносною і повинна визначатися кількісною оцінкою працівників, задіяних у виконанні тієї чи іншої функції управління якістю робочої сили, по відношенню до загальної кількості задіяних працівників [47, с. 54].

Приватні оцінки кожної функції управління рекомендується зводити до узагальненого показника рівня управління якістю трудового потенціалу, який розраховується за формулою [48, с. 205]:

$$P_y = \sum_i^n F_i \cdot K_{3Ni}, \quad (2.1)$$

де P_y – рівень управління якістю трудового потенціалу підприємства;

F_i – оцінка i -ї функції управління якістю трудового потенціалу ($0 \leq F_i \leq 1$);

n – кількість функцій управління, що прийняті до розрахунку;

K_{3Ni} – коефіцієнт значимості функції управління якістю трудового потенціалу, який встановлюється за допомогою методу парних порівнянь з урахуванням нормативної умови $\sum K_{3Ni} = 1$.

Для кількісної оцінки функцій необхідний детальний аналіз управлінського персоналу підприємства з урахуванням лінійно-функціональної системи управління, дублювання та фрагментації функцій управління між підрозділами [49, с. 308]. Розрахунок якісного рівня управління трудовим потенціалом, проведений на ТОВ «Веселка-Л», дозволив отримати такі узагальнені оцінки отримати наступні узагальнені оцінки (таблиця 2.16).

У результаті оціночних даних, представлених у таблиці 2.16, можна стверджувати, що рівень управління якістю трудового потенціалу в ТОВ «Веселка-Л» дорівнює 0,1482.

Таблиця 2.16 - Рівень управління якістю трудового потенціалу ТОВ «Веселка-Л» станом на 2023 рік

| Функції управління якістю трудового потенціалу | Коефіцієнт значимості функції | Кількісна оцінка функції | Значення рівня управління по функціям |
|--|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Прогнозування | 0,09 | 0,04 | 0,0036 |
| Планування: | | | |
| стратегічне | 0,22 | 0,09 | 0,0198 |
| тактичне | 0,2 | 0,25 | 0,05 |
| Організація | 0,12 | 0,20 | 0,024 |
| Регулювання | 0,18 | 0,11 | 0,0198 |
| Облік | 0,04 | 0,06 | 0,0024 |
| Аналіз | 0,08 | 0,05 | 0,004 |
| Контроль | 0,07 | 0,04 | 0,0028 |
| Всього | 1 | 1 | 0,1482 |

Це означає, що підприємство в цілому має значний (88,60%) резерв підвищення якості управління трудовим потенціалом. Розрахунок величини резервів підприємства щодо підвищення якості управління трудовим потенціалом доцільно здійснювати за формулою [50, с. 75]:

$$P_{заг} = (P_{у(норм)} - P_{у}) \cdot 100\% \quad (2.2)$$

$$P_{у} = (F_{i(норм)} - F_{i}) \cdot 100\% \quad (2.3)$$

де $P_{заг}$, P_i – величина загального та часткового резерву вдосконалення управління якістю трудового потенціалу;

$P_{у(норм)}$, $P_{у}$ – нормативне і фактичне значення рівня управління якістю трудового потенціалу;

$F_{i(норм)}$, F_i – нормативне та фактичне значення i -ї функції управління якістю трудового потенціалу.

У таблиці 2.17 наведено фактичні значення i -ї функції управління якістю трудового потенціалу ТОВ «Веселка-Л» та часткові резерви управління якістю за відповідною функцією. Часткові резерви представляють можливості вдосконалення окремих функцій управління якістю трудового потенціалу підприємства, а загальні резерви - можливості підвищення рівня якості трудового потенціалу і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства. Дослідження часткових резервів удосконалення управління якістю трудового потенціалу за окремими функціями дозволяє визначити найбільш перспективні напрями вдосконалення управління якістю трудового потенціалу підприємств.

Виходячи з розрахунків даних таблиці 2.17, найбільші резерви покращення управління якістю робочої сили можна виявити у сферах прогнозування, стратегічного планування, обліку, аналізу та управління якістю (96%, 91%, 94%, 95% та 96% відповідно). Резерви управління якістю робочої сили можна також виявити за якісною складовою в рамках використання робочого часу, продуктивності праці, фонду оплати праці, розвитку людських ресурсів та

якісного складу. Кількісна оцінка функцій якісної складової робочої сили була розрахована так само, як і кількісна оцінка функцій.

Таблиця 2.17 - Часткові резерви удосконалення управління якістю трудового потенціалу ТОВ «Веселка-Л»

| Функції управління | Кількісна оцінка (фактична) | Величина резерву по функціям, % |
|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Прогнозування | 0,04 | 96,1 |
| Планування: | | |
| стратегічне | 0,09 | 91,0 |
| тактичне | 0,25 | 75,0 |
| Організація | 0,20 | 80,0 |
| Регулювання | 0,11 | 89,0 |
| Облік | 0,06 | 94,0 |
| Аналіз | 0,05 | 95,0 |
| Контроль | 0,04 | 96,0 |

На основі кількісної оцінки вважаємо, що визначення резервів підвищення якості трудового потенціалу дозволить: вирішити проблему порівнянності різнорідних абсолютних і відносних показників продуктивності праці, використання робочого часу, якісного складу та фондів оплати праці складових трудового потенціалу, виражених у різних одиницях виміру вирішення; отримання узагальненої оцінки резерву підвищення якості трудового потенціалу в цілому; зниження трудомісткості при розрахунку резерву підвищення якості трудового потенціалу.

Таблиця 2.18 - Резерви підвищення якості трудового потенціалу ТОВ «Веселка-Л»

| Складові якості трудового потенціалу | Коефіцієнт значимості | Кількісна оцінка якості | Значення якості | Величина резерву, % |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|---------------------|
| Використання робочого часу | 0,21 | 0,19 | 0,019 | 98,1 |
| Розвиток персоналу | 0,3 | 0,14 | 0,042 | 95,8 |
| Фонд оплати праці | 0,25 | 0,17 | 0,045 | 95,5 |
| Якісний склад персоналу | 0,2 | 0,3 | 0,060 | 94,0 |
| Продуктивність праці | 0,15 | 0,2 | 0,030 | 97,0 |
| Всього | 1,0 | 1,0 | 0,196 | 80,4 |

Як свідчить аналіз даних, наведених у таблиці 2.18, якість трудового

потенціалу в ТОВ «Веселка-Л» не перевищує 20% від необхідного рівня. Водночас ТОВ «Веселка-Л» має значний надлишковий потенціал для підвищення якості робочої сили (80,40%). Якість окремих елементів робочої сили є досить низькою. Наприклад, якість робочого часу не перевищує необхідного рівня в 2%, тоді як якість продуктивності праці та заробітної плати становить 3% та 4,5% відповідно.

Розрахунок цих резервів і підготовка рекомендацій щодо їх використання повинні регулярно здійснюватися фахівцями з управління якістю трудового потенціалу підприємства [51, с. 19].

Ступінь готовності ТОВ «Веселка-Л» до розробки бізнес-плану підвищення ефективності управління персоналом можна визначити за допомогою шкали (рис. 2.9).

Результати оцінки представлені в таблиці 2.19.

Таким чином, ТОВ «Веселка-Л» має всі шанси досягти успіху в реалізації довгострокового плану підвищення ефективності кадрової політики. Для цього підприємство має позитивні умови як за об'єктивними, так і за суб'єктивними критеріями.

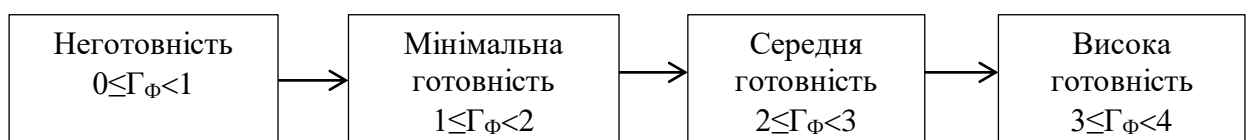


Рисунок 2.9 – Пропонована шкала для оцінювання рівня готовності

Для оптимізації бізнес-планування ми пропонуємо кілька нововведень. По-перше, було визначено, що компанії не мають спеціалізованого програмного забезпечення для управління кадровою політикою та дисциплінарними питаннями, а також для врахування внеску кожного працівника в результати роботи підприємства за певний аналітичний період [52, с. 98].

Тому для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Веселка-Л» рекомендує використовувати сучасне програмне забезпечення. Крім того,

впровадження кадрового програмного забезпечення в управлінську діяльність стає набагато економічнішим при використанні хмарних технологій на підприємствах.

Таблиця 2.19 - Кількісні результати оцінювання готовності ТОВ «Веселка-Л» до впровадження заходів з підвищення ефективності політики управління персоналом в аспекті реалізації бізнес-плану

| Критерій | Вага критерію | Бал за критерій | Оцінка до сумування |
|--|---------------|-----------------|---------------------|
| Об'єктивні критерії | | | |
| Фінансово-економічний стан | 0,3 | 3 | 0,9 |
| Існуючий стан системи стимулювання персоналу | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Рівень розвитку кадрових служб на підприємстві | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Володіння сучасними методами ефективного кадрового менеджменту | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Налагодженість відносин усередині професійного колективу | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Усього за об'єктивними критеріями | 1,0 | - | 30,5 |
| Суб'єктивні критерії | | | |
| Цільова спрямованість керівництва щодо підвищення кадрового потенціалу | 0,6 | 3 | 1,8 |
| Відношення до ризиків | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Загальне відношення персоналу до пропонованих змін | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Усього за суб'єктивними критеріями | 1,0 | - | 3 |

Фактично можна сказати, що програмні продукти можуть повноцінно виконувати функцію управління та контролю людських ресурсів компанії як інструмент управлінських методів управління персоналом [53, с. 14]. Аналіз операторів та їхніх продуктів дозволив знайти дуже цікаві пропозиції (Microsoft, SAP, Terrasoft), але основним обмеженням для використання цих програм у діяльності ТОВ «Веселка-Л» була висока вартість використання (до 50 000 грн/місяць).

Тому ми пропонуємо впровадження PeopleFourse - іноземного програмного продукту, який ще не дуже популярний на українському ринку. Це досить повнофункціональна програма для середніх підприємств [54, с. 341]. З її допомогою можна виконувати більшість завдань з управління персоналом. Наприклад, за допомогою модуля «ReorleHR», який є основною частиною цієї платформи, можна формувати та зберігати всю інформацію про кожного

працівника, вести кадровий облік, включаючи звіти про відпустки, створювати електронні кадрові документи, вести внутрішню комунікацію, кадрові календарі тощо. За допомогою модуля можна робити наступне.

Модуль PeopleTime є логічним продовженням і доповненням модуля PeopleHR, який допомагає відстежувати робочий час кожного співробітника і розуміти його продуктивність [56, с. 211]. По-друге, в рамках ТОВ «Веселка-Л» ми шукали шляхи оптимізації використання економічних методів управління персоналом. В результаті було вирішено зосередитися на системі преміювання персоналу як найбільш ефективному способі підвищення ефективності роботи працівників.

У ТОВ «Веселка-Л» вже існує вищезгадана шкала, яка збільшує або зменшує значення коефіцієнта трудової участі, але, на нашу думку, вона недостатньо враховує такі параметри, як результативність і точність роботи, а також прихильність і лояльність працівників до роботодавця, що є важливим фактором успіху кадрової політики підприємства. Ми також не враховуємо кількість років безперервної роботи в галузі, оскільки це є важливим фактором успішності кадрової політики підприємства. Рекомендації щодо доповнення системи преміювання представлені у вигляді таблиць 2.20-2.21.

Таблиця 2.20 - Пропозиції щодо доповнення системи преміювання ТОВ «Веселка-Л» (премії за стаж роботи на підприємстві)

| Показники преміювання | Умови преміювання | Шкала преміювання (розмір щомісячного преміювання у % до посадового окладу) |
|-----------------------|---|---|
| Стаж роботи: | | |
| Від 3 до 5 років | Дотримання трудової дисципліни. Безперервний стаж | 3 |
| Більше 5 років | Дотримання трудової дисципліни. Сумарний стаж не менше 5 років з можливістю переривання | 5 |

Завдяки новим впровадженням, а саме використанню сучасного програмного забезпечення для спрощення та систематизації управління персоналом та певним модифікаціям системи преміювання персоналу шляхом

введення нових підвищувальних коефіцієнтів винагороди за результатами діяльності та стажу роботи в аналізованих компаніях, в рамках адміністративних та економічних методів управління персоналом досягаються певні ефекти та засоби взаємного впливу між взаємозв'язок досягається [57, с. 182].

Це пов'язано з тим, що результати врахування якості роботи, отримані за допомогою програмного забезпечення PeopleForce, враховуються при встановленні розмірів преміювання/депреміювання працівників.

Разом з тим, можна сказати, що управління персоналом має нижчий пріоритет, ніж інші складові системи управління підприємством. Цей пріоритет ми спробували визначити на основі бальної системи експертних оцінок. Спочатку в системі управління підприємством було виділено сім складових підсистем управління: фінансові ресурси, виробництво (технологія, обладнання), матеріальні ресурси, інформація, інфраструктура підприємства, соціальна сфера та персонал підприємства [58, с. 234].

Ми запропонували експертам проранжувати ці системи за пріоритетністю, присвоївши кожній відповідний ранг від 1 до 7 (1 - найвища пріоритетність, 7 - найнижча пріоритетність) [59, с. 133].

Таблиця 2.21 - Пропозиції щодо доповнення системи преміювання ТОВ «Веселка-Л» (премії за інтенсивність та якість праці)

| Показники преміювання | Умови преміювання | Шкала преміювання (у вартісному вимірі) |
|--|--------------------------------|---|
| Перевиконання плану роботи на 10% | Дотримання трудової дисципліни | 500 |
| Перевиконання плану роботи на 20% | Дотримання трудової дисципліни | 1000 |
| Перевиконання плану роботи на більше ніж 30% | Дотримання трудової дисципліни | 1500 |

У цілому зведені результати визначення пріоритетності систем управління ТОВ «Веселка-Л» подані у таблиці 2.22.

Отже, з таблиці видно, що за загальною кількістю балів, отриманих в результаті індивідуальної оцінки респондентами пріоритетності окремих систем

управління підприємством, система управління людськими ресурсами знаходиться лише на третьому місці (189 балів), поступаючись системі управління виробництвом (254 бали) та системі управління фінансовими ресурсами (230 балів). Це свідчить про те, що кількість балів, отриманих за систему управління персоналом, є лише третьою за величиною (189 балів).

Таблиця 2.22 - Рейтинг пріоритетності складових систем управління ТОВ «Веселка-Л» на основі бальної експертної оцінки

| Місце у рейтингу | Складові системи управління підприємством | Кількість балів | Питома вага у структурі вибірки, % | Відповідність максимальній оцінці (280 балів), % |
|------------------|--|-----------------|------------------------------------|--|
| 1 | Система управління виробництвом | 254 | 23 | 91 |
| 2 | Система управління фінансовими ресурсами | 230 | 21 | 82 |
| 3 | Система управління персоналом підприємства | 189 | 17 | 68 |
| 4 | Система управління матеріальними ресурсами | 186 | 17 | 66 |
| 5 | Система управління інформацією | 112 | 10 | 40 |
| 6 | Система управління інфраструктурою | 96 | 9 | 34 |
| 7 | Система управління соціальною сферою | 54 | 5 | 19 |
| | Разом | 1121 | 100 | |

Така оцінка системи управління людськими ресурсами свідчить про її низький пріоритет. Система управління персоналом отримала лише 68% з 280 балів, порівняно з 91% для системи управління виробництвом та 82% для системи управління фінансовими ресурсами.

Слід зазначити, що більшість представників відділу кадрів не сформувавши бачення пріоритетності системи управління людськими ресурсами порівняно з іншими системами управління в ТОВ «Веселка-Л».

В оцінці експертів можна констатувати, що людські ресурси не набули найвищого ступеня пріоритетності порівняно з іншими видами ресурсів компанії, а саме виробничими ресурсами (технологією, обладнанням, технічним забезпеченням) та фінансовими ресурсами [60, с. 32].

На основі дослідження думок респондентів було виявлено низку проблемних питань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами. Зокрема, у коментарях респондентів зазначалося (з частини анкети респондента), що:

- значна плинність кадрів, особливо серед висококваліфікованої молоді та людей середнього віку;
- зрівняльна система оплати праці, яка не враховує індивідуальну участь у виробничому процесі;
- відсутність належної підготовки та досвіду роботи з людськими ресурсами на деяких керівних посадах та окремих фахівців у відділах (у тому числі у відділі кадрів);
- незадоволеність значної кількості працівників умовами праці та високими навантаженнями;
- оплата праці, яка не відповідає умовам життя;
- значна кількість порушень трудової дисципліни (у вигляді прогулів, несанкціонованих відлучень та запізнь);
- незадовільний рівень управлінської турботи про соціальне життя людей.

Ці проблеми свідчать про наявність серйозних недоліків у функціонуванні системи управління людськими ресурсами. Зокрема, недостатньо диференційований підхід до оцінки трудової участі працівників, відсутність систем виявлення цінних працівників та заходів щодо їх утримання на робочому місці, недостатня увага до потреб та очікувань людей.

Висновки до розділу 2

Проведена діагностика існуючої системи управління людськими ресурсами компанії дозволила зробити певні висновки та узагальнення. Рівень конкурентоспроможності було проаналізовано на прикладі ТОВ «Веселка-Л».

Загальна оцінка конкурентоспроможності була проведена за допомогою методу SWOT-аналізу, який дозволив виявити недоліки в діяльності компанії та потенціал для розвитку конкурентних переваг.

З метою визначення пріоритетних напрямів та заходів, необхідних для управління потенціалом людських ресурсів, було проведено аналіз ТОВ «Веселка-Л» за віковими та гендерними характеристиками, рівнем освіти, категорією посади, характеристиками мобільності персоналу та характеристиками підвищення кваліфікації. Результати показали рівномірний гендерний розподіл працівників ТОВ «Веселка-Л», низьку частку керівників і фахівців, низьку частку працівників з вищою освітою, низьку частку працівників з підвищеною кваліфікацією та зменшення фактичної чисельності працівників.

Кадрова ситуація в ТОВ «Веселка-Л»: можна констатувати, що підприємство має високий управлінський потенціал завдяки високій частці керівників і фахівців та високій частці працівників з вищою освітою та підвищенням кваліфікації і навчанням. Негативним фактором є висока плинність кадрів.

Об'єктивні та суб'єктивні фактори визначили реальний потенціал ТОВ «Веселка-Л» щодо впровадження заходів з удосконалення системи управління людськими ресурсами. Згідно з проведеними розрахунками, підприємство має високі шанси на успіх у реалізації бізнес-плану з підвищення ефективності кадрової політики. З метою раціоналізації бізнес-плану автор пропонує використання професійного програмного забезпечення та інновацію щодо перегляду існуючої системи преміювання працівників з метою збільшення показників доплат до заробітної плати у разі якісного виконання працівниками трудових обов'язків та тривалого (понад три роки) стажу роботи на досліджуваному підприємстві. Вирішено також зосередити увагу на системі надання додаткових премій працівникам відповідно до їх стажу роботи та дотримання трудової дисципліни як найбільш дієвого способу підвищення ефективності роботи працівників на підприємствах.

Найбільші резерви покращення якості системи управління персоналом

полягають у підвищенні використання робочого часу працівників та продуктивності праці (98% та 97% відповідно). З точки зору виконання бізнес-плану підприємства, розробка ефективних методів управління персоналом вимагає визначення пріоритетності використання різних резервів підвищення якості трудового потенціалу.

Для врахування індивідуальних особливостей управління людськими ресурсами на підприємстві необхідно виявити резерви в розрізі часткових показників, що характеризують якість продуктивності праці, використання робочого часу, якісний склад робочої сили та фонд оплати праці, і на цій основі розробити ефективні методи управління людськими ресурсами в аспекті реалізації бізнес-плану підприємства..

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЕСЕЛКА-Л» В АСПЕКТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ КОМПАНІЇ

3.1 Формування напрямків вдосконалення кадрової політики на підприємстві

Місце і роль кадрової політики в сучасних умовах значно посилюється, особливо коли результати діяльності підприємства все більше залежать від його людських ресурсів. У зв'язку з цим необхідно, щоб кадрова політика визначала дієві елементи, які конструктивно визначають побудову, складові та взаємозв'язки системи соціально-трудова відносин. Збалансована кадрова політика є запорукою розвитку підприємства [61, с. 61].

ТОВ «Веселка-Л» дотримується проактивної кадрової політики, а переваги, які має організація при прийнятті такого типу кадрової політики, дають змогу компанії досягати успіху в довгостроковій перспективі, незважаючи на виклики сьогодення. Однак зміни у зовнішньому середовищі вимагають від керівництва організації приділяти пильну увагу підтримці проактивної кадрової політики. Кадрова політика є одним з основних механізмів формування та розвитку конкурентоспроможності компанії. Працівники відіграють особливу роль, якщо організація хоче досягти успіху в своїй діяльності [62, с. 313]. Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших питань, що стоять перед керівництвом, яке потребує фахових знань основ кадрової політики, тобто основ кадрової політики в період післявоєнної відбудови.

Однією з найважливіших проблем є вплив кадрової політики в системі соціально-трудова відносин на ефективність управління організацією та результати її діяльності, тому формування ефективного напрямку кадрової політики на підприємствах має сьогодні велике значення [63, с. 12]. Необхідно покращувати результати кадрової роботи, наприклад, шляхом впровадження інноваційних кадрових технологій, які розкривають творчий потенціал працівників, підвищують їхній професіоналізм, покращують як якість роботи, так

і умови праці, стимулюють саморозкриття працівників (таблиця 3.1) [64, с. 44].

Таблиця 3.1 - Нові завдання кадрової політики

| Зміна умов діяльності | Нові завдання кадрової політики |
|--|---|
| Необхідність забезпечення стабільної перспективи розвитку компанії в жорсткій конкурентній боротьбі змушує керівництво впроваджувати: нові технології, активізувати інноваційні процеси і вирішувати нові завдання кадрової політики | Перспективний розвиток персоналу |
| | Застосування нових методів трудової мотивації, побудова таких відносин, коли персонал готовий розділяти з керівництвом його проблеми і ризики |
| | Зростаюча значимість планування персоналу |
| | Підвищення кваліфікації персоналу та його пристосування до змін зовнішнього і внутрішнього середовища |

Наразі підхід до формування та реалізації кадрової політики потребує перегляду. Кадрову політику слід розглядати не як обов'язковий формальний документ, а як важливий елемент системи соціально-трудова відносин, від правильності побудови якого залежить не тільки доля організації, а й розстановка сил в конкурентному середовищі. Враховуючи два основні типи кадрової політики, можна визначити найбільш раціональне поєднання переваг різних типів кадрової політики та сформуванню новий тип кадрової політики на підприємстві [65, с. 77].

На нашу думку, найбільш точно термінологічну сутність нового типу кадрової політики, що відповідає сучасному стану зовнішнього середовища підприємства, може розкрити термін «стратегічно-орієнтована» кадрова політика. Її основними характеристиками є, по-перше, відповідне співвідношення відкритості та закритості по відношенню до зовнішнього середовища і, по-друге, високий ступінь гнучкості та швидкої адаптивності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в тому числі довгострокових [66, с. 7].

У межах складових кадрової політики мають прийматися управлінські рішення з управління персоналом, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства: підбір персоналу, адаптація персоналу, навчання та розвиток персоналу, просування персоналу, мотивація, безпека умов праці та впровадження інновацій.

Підбір персоналу в рамках стратегічно орієнтованої кадрової політики

передбачає конкуренцію між кандидатами на вакантні посади, зовнішній і внутрішній поділ ринку праці для збалансованого кадрового забезпечення, а також гнучкість програм підбору персоналу.

Професійна адаптація персоналу означає збалансування внутрішньої зайнятості персоналу та пошук нових шляхів адаптації. Водночас розвиток персоналу - це розвиток професійного та творчого потенціалу працівників, формування професійної ділової етики через різні форми навчання. Водночас, професійна мобільність персоналу або просування по службі базується на індивідуальних компетенціях і прагненнях працівників у системі двох кар'єрних траєкторій - горизонтальної та вертикальної.

Тому системи мотивації спрямовані на те, щоб спонукати персонал до творчості, саморозвитку та залучення до реалізації цілей та інтересів компанії. Зусилля щодо забезпечення безпечних умов праці спрямовані на з'ясування характеру роботи на кожному робочому місці та прагнення до створення більш сприятливих умов праці. Водночас, впровадження інноваційних технологій ґрунтується на тісному зв'язку між інноваційними стратегіями та кадровою політикою, що може бути складним завданням для працівників з метою активізації їхньої інноваційної діяльності. Додавання вищезазначених якостей до нової кадрової політики є основним завданням розробки стратегічно орієнтованої кадрової політики [67, с. 106].

При цьому найбільшу увагу слід приділити усуненню негативних аспектів, які були виявлені в результаті моніторингу кадрової політики ТОВ «Веселка-Л»:

- розвиток працівників на підприємстві впроваджується рідко;
- лише 52% респондентів знають про формування кадрового резерву та його навчання;
- рівень корпоративної культури та культурних заходів в компанії недостатньо розвинений.

Основними підходами до оцінки ефективності кадрової політики ТОВ «Веселка-Л» є:

- досягнення цілей, визначених у кадровій політиці, при мінімізації витрат;

- досягнення результатів діяльності кваліфікованими, навченими, правильно відібраними та мотивованими працівниками, сформованими в результаті реалізації обраної компанією кадрової політики;

- застосування ефективних управлінських практик, які гарантують високу результативність самого процесу управління персоналом.

На практиці різні компанії використовують різні показники для оцінки ефективності своєї кадрової політики. Розрахунок одноразових витрат на вдосконалення управління персоналом здійснюється за формулою [68, с. 194]:

$$K_y = K_y^1 + K_y^2 + K_y^3 + K_y^4, \quad (3.1)$$

де K_y^1 – витрати на науково-дослідну роботу, розробку та впровадження заходів щодо вдосконалення управління, грн;

K_y^2 – капітальні вкладення в управління, пов'язані з впровадженням заходів, грн;

K_y^3 – супутні капітальні вкладення у виробництво, викликані здійсненням заходів, грн;

K_y^4 – супутні капітальні вкладення при використанні продукції, виробленої після здійснення заходів, грн.

K_1 розраховується для кожного етапу розробки організаційного проекту, причому окремо розраховується вартість розробки техніко-економічного обґрунтування і вартість реалізації самого проекту, що необхідно для врахування різної трудомісткості на кожному етапі. Ефективність кадрової політики може бути проаналізована і перевірена за допомогою цього етапу процесу. Сюди можна віднести ефективність підготовки та перепідготовки кадрів, професійний розвиток працівників та ефективну роботу, спрямовану на скорочення періоду адаптації працівників.

Однією з проблем є визначення періоду, за який розраховується ефективність [69, с. 66].

Одним з найбільш важливих підходів є результативність управлінського процесу. У рамках цього підходу ефективність управління персоналом

визначається шляхом оцінки прогресивності та досконалості системи управління, рівня технічної оснащеності та кваліфікації працівників і ступеня ефективності роботи управлінського персоналу. Питомі витрати на функціонування системи можуть відображати загальну ефективність. Тому критеріями ефективності заходів з удосконалення кадрової політики є [70]:

- період окупності витрат;
- рівень збільшення доходів;
- мінімальні поточні витрати;
- максимальний прибуток;
- рівень мінімізації собівартості продукції за рахунок витрат на оплату праці.

Підхід до вибору конкретних показників, які використовуються для аналізу та обґрунтування рішень, залежить від того, на чому компанія фокусується і які критерії оцінки використовує. Таким чином, кадрова політика компанії має своєю основною метою створення системи, в якій кадрова діяльність орієнтована не тільки на отримання економічних і соціальних вигод, але й на дотримання вимог чинного законодавства. Державна політика у сфері кадрової політики компанії впливає на кадрову політику через регулювання ринку праці та вимоги щодо забезпечення соціального захисту працівників.

З вищесказаного можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства - це основний напрямок управління людськими ресурсами на підприємствах, а також сукупність способів, засобів і форм формування механізму досягнення цілей і завдань компанії щодо зростання і розвитку людських ресурсів.

Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесом оновлення та збереженням чисельності та якості людських ресурсів. При цьому слід враховувати потреби компанії, вимоги законодавства та ринку праці. Компанія визначає власну кадрову політику, враховуючи основні положення елементів кадрової політики, зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність компанії та досягнення цілей і завдань діяльності компанії відповідно.

На основі виявлених негативних аспектів кадрової політики ТОВ «Веселка-Л» слід переглянути такі напрямки, як розвиток людських ресурсів та

використання соціальних стимулів. Також ТОВ «Веселка-Л» слід сформувати кадровий резерв для довгострокового кадрового планування та досягнення поставлених завдань.

Для того, щоб відділ кадрів функціонував раціонально і продуктивно в процесі управління організацією, необхідно враховувати вищезазначені фактори і орієнтуватися на показники ефективності. Тому ефективність кадрової політики може також визначати рівень ефективності управлінської політики в організації, що відображає здатність систем управління персоналом та організаційного менеджменту досягати певних результатів за різних умов [70]. Зокрема, слід зазначити, що до показників, які характеризують ефективність використання людських ресурсів на підприємствах, належать:

- продуктивність праці;
- аналіз використання фонду робочого часу;
- стан трудової дисципліни;
- плинність кадрів.
- якісна відповідність робочої сили потребам підприємства
- кількість працівників, зайнятих ручною працею; % від загальної кількості персоналу.

З огляду на вищезазначене, основними проблемами кадрової політики в ТОВ «Веселка-Л» є:

- відсутність комплексного підходу до підготовки та перепідготовки кадрів;
- дефіцит спеціально підготовлених працівників в умовах постійно зростаючого попиту на продукцію;
- низька якість роботи через недостатній кваліфікаційний рівень працівників; та крім того, прийнята система оплати праці (відрядна), за якої винагорода виплачується після завершення роботи та її здачі замовнику, призвела до низьких заробітків і значного невдоволення працівників.

Показники ефективності кадрової політики подано у таблиці 3.2.

З огляду на вищезазначене, є сенс удосконалити кадрову політику ТОВ «Веселка-Л».

Таблиця 3.2 - Показники ефективності кадрової політики

| Критерії ефективності кадрової політики | Параметри критерію |
|---|---|
| Наявність персоналу | Укомплектованість штату керівників, робітників, фахівців, службовців, % |
| Задоволеність кадрів | Коефіцієнт плинності персоналу: (керівники, робітники, службовці, фахівці). Частка звільнень з ініціативи працівників, %. Рівень середньомісячної заробітної плати. |
| Компетентність персоналу | Частка шлюбу через недостатню кваліфікацію персоналу, %. Освітній рівень персоналу (вища, середньо-спеціальна) |
| Ефективність використання персоналу | Зростання продуктивності праці, % |

Отже, кадрова політика в нових умовах має бути спрямована на формування такої системи управління персоналом і трудовими ресурсами, яка орієнтована не лише на досягнення економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинних законів, нормативно-правових актів та урядових рішень. Останнє впливає на кадрову політику як відображення державної політики щодо відтворення робочої сили через регулювання кон'юнктури ринку праці та через вимоги щодо забезпечення належного соціального захисту працівників [70].

Тому стратегічно орієнтована кадрова політика має бути спрямована на потреби окремих працівників, підрозділів та керівництва, при цьому різні рівні готовності працівників компанії повинні враховуватися при виборі програм розвитку персоналу. Сформований кадровий резерв сприятиме досягненню поставлених цілей в найкоротші терміни, а ефективна корпоративна культура згуртованої команди співробітників ТОВ «Веселка-Л» дозволить компанії не тільки вижити в нинішніх ринкових умовах, а й досягти стійкої конкурентної переваги на ринку.

Першою інновацією вважається використання HR-менеджменту (практичної діяльності). HR-менеджмент (практична діяльність, спрямована на залучення в компанію компетентного персоналу, здатного виконувати свої обов'язки), згідно з яким управління персоналом і кадрові операції розглядаються як управління людськими ресурсами.

Застосовуючи цей підхід у ТОВ «Веселка-Л», можна виділити декілька

позитивних моментів:

- ініціатива працівників, яка є невід'ємною частиною бізнесу;
- прискорення процесу прийняття рішень;
- винагорода виплачується відповідно до результатів роботи;
- практикується командна робота, відхід від поділу праці;
- конфліктні ситуації в командах вирішуються шляхом створення сприятливого середовища та високого рівня корпоративної культури.

Новим етапом у сучасній корпоративній кадровій політиці є компетентнісний підхід. Це оцінювання працівників не за вузько визначеною кваліфікацією, а за компетенціями, тобто набором навичок і знань, які можуть бути застосовані в різних сферах діяльності.

Сьогодні ключовим напрямком розвитку кадрової політики ТОВ «Веселка-Л» є розвиток людських ресурсів. Політика розвитку людських ресурсів є важливим елементом кадрової політики організації, а управління людськими ресурсами є ефективним лише в тій мірі, в якій людські ресурси компанії успішно реалізують свій потенціал і досягають поставлених цілей. Ефективність управління людськими ресурсами визначається на основі обсягу, повноти, якості та своєчасності виконання покладених на нього функцій. Для визначення рівня ефективності управління людськими ресурсами необхідні відповідні критерії та показники.

Крім того, політика розвитку людських ресурсів формується під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і повинна відповідати низці вимог та принципів. Для підтримання чіткої політики розвитку людських ресурсів бажано здійснювати моніторинг та вносити відповідні корективи [70].

Сучасні кадрові політики спрямовують роботу служби управління персоналом, якісно покращують її роботу, змінюють місце і роль служби управління персоналом та значно розширюють сферу її діяльності.

Незважаючи на те, що підготовка компетентних працівників та підтримання їхньої кваліфікації потребує значних витрат, у ТОВ «Веселка-Л» вважають, що витрати на розвиток людських ресурсів є інвестиціями, а отже, повинні окупитися

у вигляді підвищення ефективності діяльності організації.

Тому питання економічного обґрунтування політики розвитку людських ресурсів є надзвичайно важливим. Ефективність зазвичай розглядається як співвідношення між досягнутими результатами і засобами, використаними для їх досягнення. Ефективність визначається не лише як результативність, але й як обґрунтованість та корисність. Необхідно передбачити певні витрати відповідно до напрямку розвитку запропонованої кадрової політики (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Вартість реалізації заходів з удосконалення системи розвитку людських ресурсів у 2023 році.

| Заходи | Витрати, грн. |
|---|---------------|
| Формування індивідуальних планів навчання працівників і фахівців підприємства | 23000 |
| Застосування системи асесмент-менеджменту | 29000 |
| Розробка спеціального плану розвитку кадрового потенціалу | 27000 |
| Створення системи ротації і просування кадрів на підприємстві | 31000 |
| Удосконалення системи мотивації наставників до навчання новачків | 17000 |
| Всього | 127000 |

У таблиці 3.4 представлені плановані витрати на здійснення заходів по підготовці резерву кадрів у 2022 р.

Таблиця 3.4 - Кошторис витрат ТОВ «Веселка-Л» HR-менеджменту(заходи з підготовки резерву кадрів) на 2023 р.

| Заходи | Витрати, грн. |
|--|---------------|
| Індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоящого керівника | 38000 |
| Участь в розробці пропозицій щодо поліпшення діяльності компанії | 27000 |
| Заміщення відсутнього керівника на період відрядження, хвороби, відпустки | 32000 |
| Залучення до підготовки та участі в роботі навчальних семінарів, курсів, тренінгів | 26000 |
| Стажування на посаді на своєму підприємстві | 22000 |
| Всього | 145000 |

У таблиці 3.5 представлені плановані витрати на здійснення заходів з розвитку корпоративної культури в 2022 р., що включають витрати на event-менеджмент і тимбілдинг.

Таблиця 3.5 - Динаміка витрат ТОВ «Веселка-Л» на event-менеджмент і тимблдинг(заходи з розвитку корпоративної культури) на 2023 р.

| Заходи | Витрати, грн. |
|--|---------------|
| Тимблдинг | |
| Розміщення цінностей корпоративної культури, правил і слоганіву різних повідомленнях, брошурах, на стендах та на сторінках внутрішньокорпоративних ЗМІ | 8000 |
| Дотримання традиції в компанії (організація святкувань на честь дня народження організації, місцевих і професійних свят) | 12000 |
| Ігрові заходи з командоутворення | 27500 |
| Відеоролики, присвячені захопленням співробітників, проведених заходівта урочистостей | 14000 |
| Event-менеджмент | |
| Проведення спортивних заходів, екскурсій, туристичних поїздок, спільного дозвілля поза стінами компанії | 65000 |
| Всього | 126500 |

Впровадження інноваційних HR-технологій у розвиток співробітників дозволяє розробити оптимальні шляхи подолання нагальних проблем, оцінити та утримати навички, отримані під час навчання в компанії, підвищити ефективність та досягти бажаних результатів. Що стосується економічної вигоди від інноваційних підходів, то максимум досягається в перші два-три місяці, а потім стабілізується. У таблиці 3.6 наведено загальні витрати на впровадження інноваційних HR-технологій.

Таблиця 3.6 - Кошторис витрат ТОВ «Веселка-Л» на інноваційні кадрові технології на 2023 р.

| Заходи | Витрати, грн. |
|----------------------|---------------|
| Ассесмент-менеджмент | 127000 |
| HR-менеджмент | 145000 |
| Event-менеджмент | 126500 |
| Разом | 398500 |

Розрахувати ефективність віддачі від витрат на реалізацію інноваційних кадрових технологій можна за формулою [70]:

$$E_v = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Витрати на реалізацію кадрової політики}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

Витрати на реалізацію кадрової політики заплановані на рівні 398,5 тис. грн, а операційний прибуток ТОВ «Веселка-Л» у 2022 році - 5 728 тис. грн (за даними форми 2 «Звіт про фінансові результати» компанії). Тепер розрахуємо прогнозоване значення ефективності доходу відносно витрат на впровадження інноваційних HR-технологій за трьома варіантами: песимістичний прогноз, реалістичний прогноз та оптимістичний прогноз. Песимістичний прогноз передбачає, що прибуток, отриманий від впровадження інноваційних HR-технологій, становитиме 7% від операційного прибутку в 2021 році, що еквівалентно 400,96 тис. грн.

Реалістичний прогноз - 10%, або 572,8 тис. грн.

Оптимістичний прогноз - 12%, що становить 687,36 тис. грн.

Виходячи з вищезазначеного, можна розрахувати прогнозований приріст ефективності від впровадження інноваційних HR-технологій:

а) песимістичний прогноз:

$$E_e = \frac{400,96}{398,50} \cdot 100\% = 100,62\%$$

б) реалістичний прогноз:

$$E_e = \frac{572,8}{398,50} \cdot 100\% = 1143,74\%$$

в) оптимістичний прогноз:

$$E_e = \frac{687,36}{398,50} \cdot 100\% = 1172,49\%$$

В цілому, можна з упевненістю сказати, що запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення кадрової політики компанії, не тільки виконають свою основну мету, але й матимуть високий економічний ефект для компанії, підвищивши ефективність управління персоналом і знизивши витрати на цей процес. В цілому, реалізація даної кадрової політики сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку.

3.2 Планування індивідуального розвитку працівника в реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л»

В умовах цифрової трансформації економіки розвиток людських ресурсів є одним з найважливіших питань у сфері управління персоналом, з яким стикається керівництво, незалежно від етапу розвитку підприємства. Добре спланована та добре організована робота з розвитку людських ресурсів сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, підвищенню конкурентоспроможності та підготовці організації до змін [71, с. 6].

Таким чином, актуальність дослідження процесу вдосконалення систем управління розвитком людських ресурсів полягає в тому, що в економічній літературі недостатньо чітко описані механізми реалізації цього процесу на рівні компанії, не визначено чіткого взаємозв'язку між стратегією розвитку компанії та заходами, спрямованими на формування її кадрового потенціалу. Це зумовлено необхідністю в цьому. Іншими словами, ефективно побудована система розвитку людських ресурсів в компанії є запорукою ефективної конкурентної діяльності та способом досягнення поставлених цілей [72, с. 13].

Метою заходу було планування особистісного розвитку працівників ТОВ «Веселка-Л» та розробка перспективних напрямів і механізмів удосконалення системи розвитку людських ресурсів на підприємстві.

Процес розвитку людських ресурсів - це теоретична і практична галузь знань, спрямована на забезпечення підприємства ефективними людськими ресурсами, їх раціональне використання та всебічний розвиток. Система розвитку людських ресурсів також є однією з основних підсистем системи управління підприємством. Тому її створення, дослідження та постійне вдосконалення з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства є необхідною реальністю для фахівців з управління персоналом та керівників підприємства [73, с. 193].

Основними цілями системи розвитку людських ресурсів на підприємствах є

підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, зростання продуктивності праці та якості результатів виробництва і, як наслідок, збільшення прибутку. Впровадження системи розвитку людських ресурсів на підприємстві базується на стратегії розвитку підприємства, особливостях його діяльності, напрямку комунікацій та особливостях зовнішнього середовища.

Стратегічний аспект розвитку людських ресурсів визначає місце стратегії розвитку в системі управління людськими ресурсами підприємства, яка є процедурною та основною функцією, що включає управління людськими ресурсами, визначення потреб у людських ресурсах, відбір, найм, навчання, розвиток компетенцій та ефективне використання людських ресурсів з метою підвищення адаптаційної здатності підприємства в умовах мінливого середовища контрольні, маркетингові, інформаційні послуги, включаючи організацію управління розвитком людських ресурсів [74, с. 140].

Розвиток людських ресурсів тісно пов'язаний з іншими аспектами, що стосуються людських ресурсів, і базується на потребах підприємства в цілому. Водночас стратегія управління людськими ресурсами підприємства може включати кілька альтернативних стратегій розвитку людських ресурсів залежно від ситуації (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Стратегії розвитку персоналу ТОВ «Веселка-Л»

| Стратегія | Зміст |
|---|---|
| Стратегія концентрованого розвитку | Передбачає спеціалізоване навчання та просування персоналу, пріоритетність розвитку окремих груп персоналу підприємства |
| Стратегія розвитку потенційних працівників | Інтенсивні програми навчання та розвитку для нових співробітників з акцентом на професійну орієнтацію та адаптацію працівників. |
| Стратегія диверсифікованого розвитку персоналу | Значна увага приділяється навчанню, додатковим посадам, ротації персоналу та програмам розвитку, спрямованим на покращення комунікації та формування команди. |
| Стратегія інтегрованого розвитку персоналу підприємства | Забезпечити комплексний підхід до розвитку працівників, використання спеціалізованих навчальних програм та створення передумов для формування необхідної поведінки у працівників. |
| Кваліфікаційна стратегія | Використовувати навчальні програми, спрямовані на діагностику людських ресурсів та компенсацію відсутніх (неадекватних) кваліфікацій і характеристик персоналу. |
| Мотиваційна стратегія | Поєднує аналіз потреб підприємства та потенціалу працівників, професійну орієнтацію, просування персоналу по кар'єрі |

Алгоритм розвитку персоналу ТОВ «Веселка-Л» представлений на рисунку

3.1.



Рисунок 3.1 - Алгоритм розвитку персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Управління розвитком людських ресурсів на підприємствах - це процес, що базується на аналітичній основі, який включає: визначення потреби в людських ресурсах; оцінку заходів, вжитих при підборі та найманні персоналу; оцінку кадрової структури підприємства, її якісний та кількісний аналіз; оцінку та аналіз мобільності персоналу; аналіз та оцінку діяльності, пов'язаної з прогнозуванням, плануванням та управлінням людськими ресурсами; оцінку професійних характеристик, оцінка їх відповідності займаній посаді, визначення потреби в навчанні та розвитку працівників [75, с. 226].

Основною метою розвитку людських ресурсів є не тільки забезпечення підприємства висококваліфікованими та компетентними працівниками, а й формування у працівників потреби в постійному розвитку компетенцій, що робить цей процес найважливішою структурною частиною діяльності підприємства та

фундаментальною складовою управлінського циклу [76, с. 1].

При впровадженні заходів з розвитку людських ресурсів важливо забезпечити охоплення цими заходами основних аспектів управління людськими ресурсами компанії, зокрема процесів оцінки, відбору, адаптації, ділового та кар'єрного планування, а також зв'язку з кадровим резервом через поєднання різних методів ТОВ «Веселка-Л». Методи розвитку людських ресурсів у ТОВ «Веселка-Л» проілюстровані на рисунку 3.2.

| | Методи | Переваги | Недоліки |
|--|--|---|---|
| Методи розвитку персоналу підприємства | <ul style="list-style-type: none"> Групові – тренінги з управлінських та професійних навичок; – майстер-класи та професійні семінари; – курси підвищення кваліфікації та перепідготовки спеціалістів | <ul style="list-style-type: none"> – можливість моделювати робочі ситуації, відпрацьовувати моделі поведінки; – підтримка колег в процесі навчання, можливість отримання зворотного зв'язку; – | <ul style="list-style-type: none"> – обмеженість час; – неможливість врахування індивідуальних особливостей кожного з учасників; – рівень засвоєння інформації залежить від рівня початкової підготовки працівника |
| | <ul style="list-style-type: none"> Індивідуальні – делегування повноважень; – планування та розвиток кар'єри персоналу; – проекти та завдання; – стажування; – наставництво; – коучинг | <ul style="list-style-type: none"> – методи використовуються під контролем експерта, що працює з конкретним працівником; – індивідуальний підхід, врахування особливостей та потреб; – навчання може відбуватися без відриву від виробництва | <ul style="list-style-type: none"> – висока вартість; – підвищення рівня навантаження на працівників, що виконують роль наставника або коуча |
| | <ul style="list-style-type: none"> Дистанційні – дистанційне навчання (онлайн-формат); – електронна розсилка занять, лекцій, завдань, тестів; – онлайн-курси та програми | <ul style="list-style-type: none"> – низька вартість та доступність; – контроль знань за допомогою спеціальних тестів; – можливість суміщення роботи та навчання | <ul style="list-style-type: none"> – певні труднощі у розробці системи та її реалізації (технічне та кадрове забезпечення) |

Рисунок 3.2 - Методи розвитку персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Всі ці методи відрізняються за часом, матеріальними витратами та ефективністю. При виборі найбільш підходящого методу необхідно враховувати всі «за» і «проти» [78].

Будь-яка компанія, яка прагне перевершити своїх конкурентів, повинна раціонально використовувати всі види ресурсів у своїй діяльності та постійно шукати шляхи підвищення ефективності своєї роботи. Оскільки компетентні людські ресурси вже давно зарекомендували себе як один з найважливіших ресурсів підприємства, особливу увагу слід приділяти вдосконаленню системи розвитку людських ресурсів. Для того, щоб оцінити ефективність системи розвитку людських ресурсів на підприємстві, необхідно враховувати низку параметрів, які ґрунтуються на зборі статистичних даних за певний період часу [79, с. 4].

Оцінка результативності є одним із показників залученості працівників, який показує, як члени команди досягають поставлених планів, розробляють та впроваджують нові інструменти в діяльність компанії.

На основі досвіду роботи з іноземними компаніями цей покроковий посібник пояснює, як керівники та HR-менеджери можуть оцінити особисті та професійні компетенції співробітників і зрозуміти, як співробітники хочуть розвиватися в компанії (рисунок 3.3).

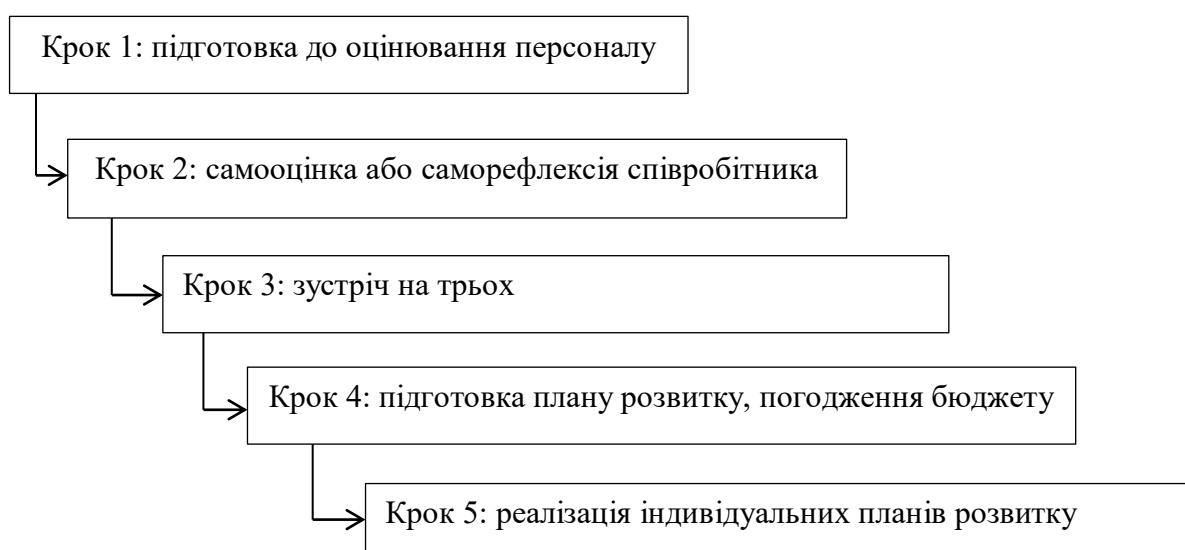


Рисунок 3.3 - Покрокова інструкція планування індивідуального плану розвитку працівника ТОВ «Веселка-Л»

Рекомендується проводити таку оцінку кожні півроку. Однак перед початком цього проекту компанія повинна сформулювати стратегію розвитку та донести її до своїх працівників [80, с. 47]. Без стратегії неможливо зрозуміти, які працівники та компетенції потрібні бізнесу. Якщо в організації є стратегія, але про неї знає лише топ-менеджмент, працівники не розуміють, як планувати свій професійний та кар'єрний розвиток і які компетенції їм потрібно розвивати, щоб іти в ногу з компанією. Після визначення стратегії можна переходити до оцінювання [81, с. 62].

Крок 1: Підготуйтеся до кадрової перевірки 80% успіху кадрової перевірки залежить від ретельної підготовки. Окрім технічної підготовки, важливо забезпечити підготовку як працівників, так і керівників.

Цілі оцінки персоналу [82, с. 83]:

- Зрозуміти рівень готовності команди до досягнення стратегічних цілей компанії та її здатність ефективно виконувати тактичні цілі та оперативні завдання.

- Визначити тих, хто хоче рости і розвиватися в компанії, і тих, хто не хоче.

- Розробити індивідуальні плани розвитку співробітників (ІПР) та кар'єрні траєкторії, орієнтовані на стратегічні цілі організації.

- Важливим моментом є те, як компанія планує проводити оцінку та розробляти індивідуальний план розвитку, а також те, як вона доносить загальні цілі цього заходу до працівників та керівників.

Як підготуватися до оцінки співробітників - рекомендації.

Технічна підготовка.

Розробіть шаблон оціночного документа.

- Визначте алгоритм і терміни проведення оцінки, хто братиме участь і хто буде відповідальним за процес.

- Вирішіть, що робити з результатами оцінки і як вони будуть використані.

- Розробити ключові компетенції для кожної посади, які будуть використовуватися при оцінці співробітників. Сюди входять професійні та корпоративні компетенції.

Тренінги для керівників.

Керівники компанії та HR-менеджери збирають керівників підрозділів, щоб пояснити суть оцінки, її цілі та завдання, алгоритм проведення та взаємозв'язок між оцінкою та стратегією компанії. Вони також інформують менеджерів про те, як вони можуть краще донести інформацію про оцінювання до своїх співробітників. Навчання працівників [83, с. 138].

Керівник відділу збирає команду та інформує її про заплановані заходи. Однак це не варто робити електронною поштою, а краще зібрати всіх разом і повідомити інформацію особисто. Якщо працівники перебувають у різних містах, запишіть відеозвернення.

Важливі речі, які слід повідомити працівникам:

- мета заходу та його зв'язок з оцінкою і стратегією.
- що і як потрібно підготувати.
- як організувати тристоронню зустріч.

■ чому вона важлива для співробітників і як вона відкриє нові можливості для зростання і розвитку компанії.

У спілкуванні зі співробітниками ми рекомендуємо уникати слова «оцінка». Наприклад, ми використовуємо вираз «зустрічі з розвитку для створення ВПО». Ви можете використовувати власне ім'я.

Крок 2: Самооцінка або рефлексія працівника

Це добровільне завдання для працівника - поміркувати про прогрес або регрес, досягнутий в компанії за останні шість місяців. Зазвичай працівникам дається два тижні на виконання цієї самостійної роботи та заповнення шаблону.

Рекомендується розмістити шаблон на електронному носії (Google Drive або платформа, що використовується для навчання та опитувань в компанії). Важливо забезпечити конфіденційність даних: доступ до відповідей працівника повинен мати лише його безпосередній керівник та відділ кадрів. Заздалегідь поінформуйте співробітників про те, як ви забезпечите конфіденційність даних і хто матиме доступ до результатів.

Помилково дозволяти іншим працівникам бачити результати самоаналізу.

Якщо це станеться, вони отримають викривлену інформацію, відповіді працівника будуть позбавлені цілісності, цінність такої роботи буде значно недооцінена, а довіра керівництва підірвана.

Поки працівники проводять самооцінку та заповнюють шаблон, керівники також повинні оцінити особисті та професійні компетенції кожного зі своїх співробітників і підготувати відгуки для кожного з них для тристоронньої співбесіди.

Крок 3: Тристороння зустріч

Учасники цієї зустрічі: працівник, безпосередній керівник (n+1), HR-менеджер і, можливо, n+2 керівники. Відведіть 30-60 хвилин на цю зустріч для кожного лінійного працівника.

Щонайменше 60 хвилин, якщо оцінку проводить керівник відділу. Якщо в компанії немає HR-відділу, варто запросити досвідченого зовнішнього HR-менеджера або тренера для участі в проекті з оцінки персоналу та розробки ІРП, який допоможе розробити відверту розмову з працівником під час тристоронньої зустрічі [84, с. 194].

Перед тристоронньою зустріччю рекомендується, щоб HR-менеджер додатково зустрівся з кожним керівником, щоб пройтись по шаблону самооцінки, заповненому працівником заздалегідь, виділити та записати ключові питання, які будуть обговорюватись на тристоронній зустрічі з працівником, а також порівняти самооцінку працівника з самооцінкою його безпосереднього керівника.

На цьому етапі забезпечте тристоронній зворотний зв'язок щодо результатів роботи працівника за останні шість місяців.

Створіть сприятливу для спілкування атмосферу: сядьте в кімнаті для переговорів, де є вода, кава або чай, не заходять незнайомі люди і не грюкають дверима. Не виглядайте серйозно на засіданнях приймальної комісії. Замість того, щоб весь склад атестаційної комісії сидів перед працівниками, сядьте рівномірно за круглим столом. Слухайте спільний діалог, що розвивається. Роздрукуйте заповнені працівниками форми самоаналізу або спроектуйте їх на телевізор чи проектор. На початку зустрічі нагадайте про цілі заходу і подякуйте працівникам

за участь у зустрічі та роботу, яку вони виконали під час підготовки [85, с. 150].

Попросіть працівників розповісти:

- про свої досягнення, продуктивність, прогрес і про те, що пішло не так;
- про свої сильні і слабкі сторони та професійну компетентність;
- про свої надії та прагнення щодо подальшого розвитку - куди і кого;
- як вони пропонують та обґрунтовують шляхи розвитку своїх навичок, навчання, горизонтального та вертикального зростання в компанії;
- як вони ставляться до роботи в цій компанії, що для них важливо, чого не вистачає, що вони хотіли б робити більше. Будьте готові вислухати будь-який фідбек і прийняти його, навіть якщо він не дуже приємний.

Потім менеджер n+1 дає зворотній зв'язок працівнику:

- про його/її сильні сторони та компетенції з рекомендаціями щодо покращення, розвитку та вдосконалення;
- про результати роботи за останні шість місяців;
- вони також діляться своїм баченням майбутньої траєкторії зростання співробітника в компанії та висловлюють вдячність за його/її роботу.

HR-менеджер і, за наявності, n+2 менеджер:

- забезпечують зворотній зв'язок з працівником.
- прийняти зворотній зв'язок від працівника.

Щоб зустріч була максимально продуктивною, важливо підтримувати дружню атмосферу протягом усього часу. З цією метою HR-менеджер або коуч повинен ставити працівнику та його керівнику такі питання, як співробітникові краще визначити свій потенціал, зрозуміти, як, на його думку, він буде розвиватися в компанії в майбутньому і як він буде працювати над своїм розвитком протягом наступних шести місяців або року.

Наприкінці зустрічі важливо узгодити план розвитку співробітника на найближчі півроку-рік:

На якій посаді і за якою траєкторією ви будете розвиватися?

Які компетенції для цього потрібно розвинути, посилити та набути?

Які особистісні якості потрібно розвивати, щоб бути максимально

ефективним на посаді?

Які курси та тренінги слід пройти, чиє керівництво необхідне і в яких сферах?

Крок 4: Розробка плану розвитку та узгодження бюджету Протягом двох тижнів після тристоронньої зустрічі слід завершити розробку ІДП для кожного співробітника:

- Траєкторія зростання в компанії на період 6-12 місяців.
- Які компетенції необхідно розвинути або посилити для цього?
- Як буде відбуватися посилення компетенцій?

Для розвитку певної компетенції може бути достатньо внутрішнього наставництва досвідченого співробітника або серії коучингових сесій. Інші потребують внутрішніх або зовнішніх форматів навчання, наприклад, очного або онлайн. Працівники можуть взяти на себе ініціативу у пошуку відповідних тренінгів, семінарів та навчальних програм. Крім того, якщо компанія має базу знань, її можна використати. Далі підготуйте та затвердьте бюджет.

Крок 5: Впровадження ІДП

Реалізація плану особистого розвитку є відповідальністю самого працівника:

- Перш за все, самого працівника - він є першою зацікавленою стороною. Якщо це не так, варто замислитися, чи прищеплена в компанії культура розвитку.
- Безпосередній керівник є наставником і координатором траєкторії розвитку співробітника.
- HR-менеджери - як власники процесів, методологій та інструментів розвитку персоналу.

Після узгодження індивідуальних планів і траєкторій розвитку для кожного працівника слід скласти дорожню карту на наступні шість місяців. Це означає, чому, де і як буде вчитися кожен співробітник, як він буде рухатися з точки А (зараз) в точку Б (через 6-12 місяців) з точки зору часу та інструментів, і як буде виглядати його розвиток.

Для того, щоб реалізувати ці плани, необхідно

- Чітко визначити ролі та обов'язки стейкхолдерів, які контролюватимуть реалізацію ІДП. Поширеною помилкою є те, що після розробки ІДП та узгодження навчального плану всі настільки занурюються в оперативну діяльність, що про ІДП згадують лише через кілька місяців, перед наступною оцінкою. Тому рекомендується одразу ж визначити приблизну дату наступного оцінювання.

- Протягом цього шестимісячного періоду проведіть проміжний аналіз роботи співробітника, задокументуйте динаміку та ефективність плану, перевірте, чи досягаються цілі оцінювання, і своєчасно внесіть необхідні корективи. Рекомендується проводити перевірки раз на місяць, поки нові процедури інтегруються в систему компанії. Водночас HR-менеджери повинні тримати руку на пульсі та відстежувати інформацію про хід розвитку співробітників.

- Створені ВПО повинні співвідноситися зі стратегією компанії і бути живим інструментом, щоб їх можна було коригувати протягом року. Тоді компаніям можуть знадобитися абсолютно нові компетенції, які раніше не були очевидними, або ж вони можуть перерозподілити свої фокуси.

Забезпечення професійного та кваліфікаційного розвитку працівників зазвичай базується на конкурентних стратегіях та прогнозах фінансових можливостей компанії. Водночас соціально-економічна ефективність передбачає не лише кількісні, а й якісні наслідки розвитку людських ресурсів (таблиця 3.8).

З огляду на необхідність підвищення ефективності соціального та професійного розвитку працівників, важливого значення набувають заходи адаптивного управління, спрямовані на розкриття інформації про місію та стратегію компанії, виробничу (продуктову) спеціалізацію та стратегічні орієнтири [87, с. 42].

Виходячи з того, що загальною стратегічною метою підприємства як виробничо-господарської структури є збільшення його капіталу [88, с. 187], динаміка економічної ефективності розвитку людських ресурсів має бути покладена в основу дослідження наслідків відповідних інвестицій.

Оскільки загальне поняття комерційної ефективності соціально-

економічного розвитку базується на співвідношенні доходів і витрат, то її зростання можна описати як функцію, обмежену умовами максимізації ефективності та мінімізації інвестицій.

Таблиця 3.8 - Класифікація соціально-економічних ефектів інвестування у розвиток персоналу підприємства

| Економічні ефекти | Соціальні ефекти |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів виробництва; - зростання товарообороту; - зростання капіталізації (прибутковості); - збільшення частки ринку; - зростання продуктивності праці; - зменшення плинності кадрів; - скорочення термінів заповнення вакансій; - зростання кількості інноваційних пропозицій; - зростання кількості запроваджених інновацій. | <ul style="list-style-type: none"> - зростання якості роботи персоналу; - покращення психологічного клімату в колективі; - зміцнення виробничої дисципліни; - розвиток мотиваційних програм; - розвиток корпоративної культури; - зростання прихильності споживачів; - посилення іміджевих позицій підприємства. |

Такий підхід передбачає проведення аналізу ефективності на певних етапах: 1) визначення та оцінка ефектів, отриманих у певний період; 2) визначення та оцінка витрат, понесених у той самий період; 3) порівняння оцінок, отриманих на попередніх етапах [89, с. 126].

Особливістю інвестицій у розвиток людських ресурсів є те, що час здійснення інвестицій та отримання ефектів є різними [90], що породжує завдання зведення грошових потоків до одного періоду. На нашу думку, в цьому випадку варто використовувати інструмент дисконтування. Це пов'язано з тим, що в основі методу лежить процедура визначення еквівалентної вартості капіталу в різні періоди. Таким чином, завдання приведення вартості майбутніх доходів до теперішнього періоду зводиться до введення в розрахунок відповідного коефіцієнта дисконтування [91, с. 64]:

$$k = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (3.3)$$

де k – коефіцієнт дисконтування;

r – норма дохідності (дохідність альтернативних інвестицій з аналогічним або

незначно меншим рівнем ризиковості і термінами реалізації);

t – період часу.

Критерії оцінювання мають бути розроблені для того, щоб визначити, наскільки ефекти, досягнуті в результаті розвитку людських ресурсів, відповідають визначеним загальним цілям організації. Критерії оцінки визначаються менеджерами за допомогою професійних засобів, виходячи з їх важливості (ваги) по відношенню до загальних цілей розвитку компанії (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - Приклад критеріїв для визначення відповідності отриманих ефектів цілям соціально-економічного розвитку персоналу

| Можливий критерій | Вага |
|--|------|
| Рівень зростання капіталізації | 0,3 |
| Рівень зростання продуктивності праці | 0,25 |
| Генерація інноваційних ідей, корисних для підприємства | 0,2 |
| Досягнення позитивного психологічного клімату | 0,15 |
| Рівень задоволення мотиваційних експектацій персоналу | 0,1 |
| Разом | 1,0 |

Слід зазначити, що критерії, представлені в таблиці, не є конкретними з тієї причини, що вони надають узагальнену схему оцінювання. Водночас, для застосування запропонованої методики на практиці компаніям варто розробити власні критерії досягнення позитивних ефектів від розвитку людських ресурсів, які узгоджуються з їхньою корпоративною стратегією [92].

Таким чином, завдання оцінювання процесу розвитку людських ресурсів може бути організовано в різних напрямках. Відсутність загальноприйнятої методики оцінювання ефективності систем розвитку людських ресурсів створює підґрунтя для подальшого пошуку оптимальних методів, методик та інструментів оцінювання. Тим не менш, оцінка ефективності розвитку людських ресурсів може виступати важелем підвищення ефективності процесу управління та результативності діяльності компанії в цілому. Крім основних цілей, можна виділити ряд супутніх проблем, таких як недотримання вимог безпеки, що

призводить до зниження ефективності роботи співробітників і занадто високих витрат, яких можна було б уникнути за допомогою належного управління.

3.3 Розробка системи мотивації як провідна детермінанта бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л»

У сучасній концепції управління людськими ресурсами на перший план вийшли соціально-психологічні методи управління, використання яких спрямоване на перегляд ролі людської особистості в перетворенні з працівника на важливий ресурс підприємства - інтелектуальний капітал.

Мотивація людських ресурсів є не тільки основною детермінантою управління людськими ресурсами, а й головною складовою всього процесу управління підприємством. Багато економістів вважають, що найефективнішою системою мотивації є мотивація, орієнтована на результат. Це пояснюється тим, що саме такий підхід до мотивації персоналу дає можливість працівникам заробляти або збільшувати свої доходи в чіткій залежності від міри їхніх зусиль і трудової активності [93, с. 26].

Найважливішим для формування трудової мотивації працівників є характер засвоєних ними трудових норм і цінностей, які надають сенс їхній трудовій діяльності. Люди вступають у професійну трудову діяльність з уже сформованою ціннісною свідомістю. Таким чином, формується практичний шар трудової свідомості, який визначається, з одного боку, ціннісними орієнтаціями людини, а з іншого - конкретними обставинами професійного життя. Основною метою мотивації праці працівників є стимулювання продуктивної поведінки працівників з орієнтацією на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед ними [94, с. 246].

Ступінь активності працівника, його творчий та інноваційний характер залежить від очікування того, що зусилля призведуть до бажаних результатів і

будуть винагороджені. Якщо цінність винагороди, яку отримує працівник, відповідає або перевищує його очікування, це призводить до посилення мотивації, що, у свою чергу, зумовлює появу потреб і мотивів вищого порядку, збільшення зусиль та активізацію діяльності в напрямі їх удосконалення.

Розробку заходів щодо підвищення мотивації працівників у ТОВ «Веселка-Л» слід починати з визначення мотиваційної стратегії, яка передбачає певні кроки щодо стимулювання працівників з метою збільшення їх трудового внеску в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Розглянемо два аспекти підходу до розробки мотиваційної стратегії.

Перший аспект полягає в розгляді мотиваційних стратегій в контексті загального стратегічного управління підприємством. Як функція управління, мотивація трудової діяльності - це процес створення внутрішніх стимулів для персоналу діяти відповідно до своїх посадових обов'язків для досягнення цілей підприємства [95, с. 153] Структурно-логічна побудова стратегічного управління мотивацією персоналу в ТОВ «Веселка-Л». Запропонована схема представлена на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Структурно-логічна схема стратегічного управління мотивацією персоналу ТОВ «Веселка-Л»

Першим структурним елементом стратегічного управління мотивацією персоналу є визначення місії та цілей підприємства. Надалі алгоритм стратегічного управління мотивацією буде створено відповідно до структури управлінського процесу: стратегічне планування в системі мотивації персоналу; розробка стратегічного набору мотиваційних можливостей; реалізація стратегій та необхідних стратегічних змін; стратегічне управління в системі мотивації персоналу [96, с. 92].

У сучасній концепції управління людськими ресурсами на перший план вийшли соціально-психологічні методи управління, використання яких спрямоване на перегляд ролі людської особистості в перетворенні з працівника на важливий ресурс підприємства - інтелектуальний капітал.

Мотивація людських ресурсів є не тільки основною детермінантою управління людськими ресурсами, а й головною складовою всього процесу управління підприємством. Багато економістів вважають, що найефективнішою системою мотивації є мотивація, орієнтована на результат. Це пояснюється тим, що саме такий підхід до мотивації персоналу дає можливість працівникам заробляти або збільшувати свої доходи в чіткій залежності від міри їхніх зусиль і трудової активності [93, с. 26].

Найважливішим для формування трудової мотивації працівників є характер засвоєних ними трудових норм і цінностей, які надають сенс їхній трудовій діяльності. Люди вступають у професійну трудову діяльність з уже сформованою ціннісною свідомістю. Таким чином, формується практичний шар трудової свідомості, який визначається, з одного боку, ціннісними орієнтаціями людини, а з іншого - конкретними обставинами професійного життя. Основною метою мотивації праці працівників є стимулювання продуктивної поведінки працівників з орієнтацією на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед ними [94, с. 246].

Ступінь активності працівника, його творчий та інноваційний характер залежить від очікування того, що зусилля призведуть до бажаних результатів і будуть винагороджені. Якщо цінність винагороди, яку отримує працівник,

відповідає або перевищує його очікування, це призводить до посилення мотивації, що, у свою чергу, зумовлює появу потреб і мотивів вищого порядку, збільшення зусиль та активізацію діяльності в напрямі їх удосконалення.

Розробку заходів щодо підвищення мотивації працівників у ТОВ «Веселка-Л» слід починати з визначення мотиваційної стратегії, яка передбачає певні кроки щодо стимулювання працівників з метою збільшення їх трудового внеску в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Розглянемо два аспекти підходу до розробки мотиваційної стратегії.

Перший аспект полягає в розгляді мотиваційних стратегій в контексті загального стратегічного управління підприємством. Як функція управління, мотивація трудової діяльності - це процес створення внутрішніх стимулів для персоналу діяти відповідно до своїх посадових обов'язків для досягнення цілей підприємства [95, с. 153] Структурно-логічна побудова стратегічного управління мотивацією персоналу в ТОВ «Веселка-Л». Запропонована схема представлена на рисунку 3.4.

Першим структурним елементом стратегічного управління мотивацією персоналу є визначення місії та цілей підприємства. Надалі алгоритм стратегічного управління мотивацією буде створено відповідно до структури управлінського процесу: стратегічне планування в системі мотивації персоналу; розробка стратегічного набору мотиваційних можливостей; реалізація стратегій та необхідних стратегічних змін; стратегічне управління в системі мотивації персоналу [96, с. 92].

Якщо діагностика трудового потенціалу показує, що конкретний працівник не готовий до підвищення своєї трудової активності в певній якості, приймається управлінське рішення про навчання працівника, підвищення його кваліфікації або звільнення.

Важливим структурним елементом стратегії мотивації є визначення мотиваційного профілю працівника. Мотиваційний профіль - це набір базових потреб і цінностей працівника та ступінь їх вираженості. Мотиваційні профілі створюються шляхом порівняння важливості декількох мотиваційних факторів.

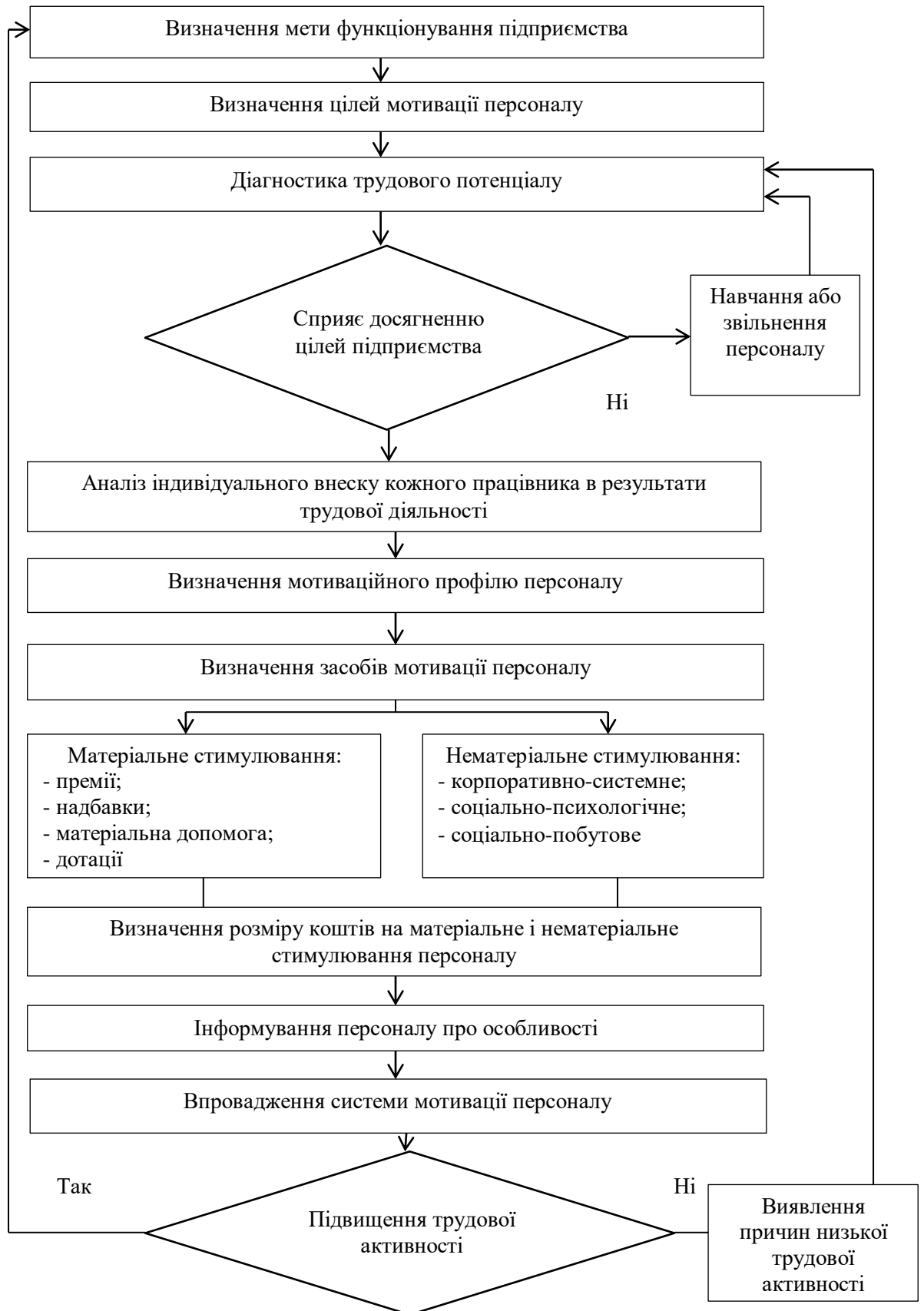


Рисунок 3.5 – Науково-практичний підхід до розробки мотиваційної стратегії
ТОВ «Веселка-Л»

Такий підхід передбачає, що мотивація завжди індивідуальна. Створивши загальний перелік найбільш релевантних для особистості працівника мотивацій, можна порівняти конкретні фактори для конкретного працівника в єдиній системі координат, використовуючи відповідний діагностичний інструментарій, для прогнозування та управління процесом ефективної професійної самореалізації. Водночас це дає можливість спроектувати ефективну систему мотивації та стимулювання працівників та визначити засоби мотивування працівників, тому наступним етапом розробки мотиваційних стратегій є визначення засобів мотивування працівників [100, с. 76].

Після визначення ефективних засобів та стимулів мотивації персоналу необхідно порівняти обсяги фінансування матеріального та нематеріального стимулювання персоналу з фінансовими можливостями підприємства. Після прийняття остаточного управлінського рішення щодо обраної моделі матеріального та нематеріального стимулювання необхідно проінформувати персонал про особливості системи мотивації. Завершальним етапом мотиваційної стратегії є впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві. Оцінка успішності реалізації стратегії мотивації персоналу здійснюється за основними напрямками ефективності: задоволеність роботою, задоволеність в ієрархії мотивації працівників, задоволеність системою стимулювання, трудова активність персоналу тощо [101, с. 356]. [101, с. 356].

Від мотивації залежить якість роботи персоналу, продуктивність, розвиток та успіх бізнесу. Тому важливо розробляти мотиваційні системи, які спонукають працівників до розвитку та вдосконалення своїх навичок.

Етапи впровадження системи мотивації наведено в таблиці 3.10.

Схеми мотивації мають бути зрозумілими та прозорими для кожного працівника. Чим простіша і доступніша система, тим краще. Необхідно підтримувати баланс між негрошовими та грошовими стимулами. Використання лише негрошових стимулів не буде відчутним, в той час як надмірне використання матеріальних стимулів призведе до надмірного задоволення. Важливою частиною будь-якої системи мотивації є орієнтація на відчутні

результати. Співробітники повинні розуміти, яких результатів вони можуть досягти і в які терміни. Перш ніж розробляти систему мотивації, проведіть опитування працівників, щоб визначити найбільш ефективні методи стимулювання [102, с. 463].

Таблиця 3.10 - Етапи впровадження системи мотивації

| Етапи | Характеристика |
|---|---|
| 1. Визначте проблеми компанії, що виникають із-за браку мотивації. | Наприклад: - плинність кадрів; - низька ефективність праці; - погана атмосфера всередині колективу. |
| 2. Складіть список ключових цілей і завдань мотивації | - підвищити продуктивність на 20% за рік; - знизити плинність кадрів на 15% за пів року; - збільшити продажі на 15% шляхом підняття рівня кваліфікації співробітників. |
| 3. Проведіть опитування серед співробітників для визначення найбільш ефективних методів стимулювання. | Можна використовувати: - опитування; - анонімне анкетування; - індивідуальні інтерв'ю. |
| 4. Розділіть співробітників на групи та опишіть, як ви будете мотивувати кожну з цих груп. | ключові співробітники, топ-менеджмент, кадровий резерв і т.д. |
| 5. Розробіть систему мотивації на основі отриманих даних | - складіть план, в якому опишіть вибір конкретних методів, їх послідовність і періодичність; - розробіть ключові показники ефективності; - складіть бюджет; - підготуйте необхідну документацію та положення; - проінформуйте персонал. |
| 6. Запуск і тестування. | Рухайтеся поступово - почніть впровадження системи мотивації з одного відділу або групи. |
| 7. Оцінюйте результати впровадження кожного блоку. | - оцініть ефективність; - виявіть слабкі місця; - своєчасно вносьте зміни. |

Дуже важливо, щоб працівники отримували зворотній зв'язок від своїх керівників. Заохочуйте їх вчитися на своїх помилках і демонструвати покращення. Не забувайте дякувати і хвалити працівників.

Системи управління персоналом ризикують стати дорогими та неефективними, якщо працівники не відчують лояльності до компанії. Лояльність працівників можна підвищити, розуміючи, що спонукає їх виконувати свої обов'язки найбільш ефективно, тобто мотивацію. Мотивацію можна визначити по-різному, але в даному випадку мотивація - це процес, який спонукає

працівників досягати поставлених цілей і виконувати свої обов'язки Системи винагороди, засновані на KPI, можуть

- Забезпечити контроль над поточними та довгостроковими результатами діяльності організації;
- оцінити особисту ефективність кожного співробітника, відділу та організації в цілому
- орієнтувати персонал на досягнення необхідних результатів
- управляти бюджетом заробітної плати та скоротити час, необхідний для його розрахунку. Методологія побудови системи оплати праці включає в себе

1. визначається перелік посад (позицій) в організаційній структурі компанії, відповідно до яких формується система мотивації (принцип відповідності ключових показників ефективності рівню організаційної структури); у випадку з ТОВ «Веселка-Л» система мотивації створюється на прикладі відділу продажів. Таким чином, даний організаційний рівень - це персонал відділу продажів, який повинен досягати поставлених цілей і виконувати поточні завдання (плани/факти).

2. Ключові показники ефективності (KPI) для посади та їх відповідні ваги визначаються на основі цілей для даного рівня організаційної структури

3. Визначається порядок розрахунку показників (таблиця 3.11)

Таблиця 3.11 – Взаємозв'язок цілей з ключовими показниками ефективності

| Цілі відділу | Можливі ключові показники ефективності та порядок розрахунку (вимірювання) |
|--|--|
| Комерційна ціль збільшити рівень розрахунків із дебіторами | Ключовий показник ефективності – зменшення дебіторської заборгованості на 15%. |
| Якісна ціль впровадити дистанційний програмний продукт розрахунку із дебіторами у період із 01.02.13 до 01.03.13 | Ключовий показник ефективності – кількість розрахункових операцій. Система виміру: (фактична кількість розрахункових операцій)/ (планова кількість розрахункових операцій) |

4. Визначається варіація відсоткового досягнення індикаторів, значення коефіцієнтів індикаторів та їх значення (таблиця 3.12).

Коефіцієнти встановлюються відповідно до політики компанії щодо

перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що працівники мотивовані на значне перевиконання плану. За відсутності такого мандату значення коефіцієнта 1 є обмеженням для працівника. Це означає, що він не буде занижувати план, щоб потім його перевиконати.

5. Розробляє формулу мотивації для розрахунку заробітної плати. Визначає співвідношення «фіксованої частини», «змінної частини» та «премії» в зарплаті.

Таблиця 3.12 – Відсоток виконання показника та значення коефіцієнту

| Відсоток виконання показника | Коефіцієнт | Значення коефіцієнту |
|-----------------------------------|--------------|--|
| Виконання плану менш ніж на 50% | 0 | Неприпустимо |
| Виконання плану на 51-89% | 0,5 | Низький рівень |
| Виконання плану на 90-100% | 1 | Досягнення цільового значення (виконання плану) |
| Виконання плану на 101-120% | 1,2 | Лідерство |
| Виконання плану більш ніж на 120% | 1,5; 2 або 1 | Агресивне лідерство або управління точністю планування |

6. Визначте формулу для змінної частини зарплати.

7. Перевірте: розрахуйте можливі варіації розміру зарплати для всіх можливих значень КРІ.

Проаналізуйте. Визначте ключові показники ефективності для відділу продажів:

1. КРІ 1 - відсоток зниження дебіторської заборгованості;
2. КРІ2 - коефіцієнт продажів.

Визначте відповідні «ваги», щоб визначити ступінь впливу кожного обраного КРІ на змінну частину (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13 – Вплив показника на змінну частину заробітної плати

| Ключовий показник ефективності | Вага показника, % (вплив на змінну частину) |
|---|---|
| КРІ1 — відсоток зменшення дебіторської заборгованості | 50 |
| КРІ2 — відсоток виконання розрахункових операцій | 50 |

Як видно з таблиці 3.13, обидва показники мають однаковий вплив на змінну частину заробітної плати. Це означає, що досягнення кожного з них є

однаково важливим. Знайдемо значення коефіцієнта для кожного показника (табл. 3.14).

Таблиця 3.14– Коефіцієнти показника залежно від відсотка виконання плану

| Відсоток виконання плану | Коефіцієнт |
|-----------------------------------|------------|
| Виконання плану менш ніж на 50% | 0 |
| Виконання плану на 51-89% | 0,5 |
| Виконання плану на 90-100% | 1 |
| Виконання плану більш ніж на 100% | 1,5 |

Для подальших розрахунків встановимо однакові значення коефіцієнтів для K_{PI1} «виконання плану зменшення дебіторської заборгованості» і K_{PI2} «виконання плану роботи з кількості розрахункових операцій». Розрахунок змінної частини заробітної плати має вигляд [102, с. 463]:

$$ЗЧ = ЗЧ_{ПЛ} \cdot (W_{KPI1} \cdot K_{KPI1} + W_{KPI2} \cdot K_{KPI2}), \quad (3.4)$$

де $ЗЧ_{ПЛ}$ – планова сума змінної частини;

W_{KPIj} – відповідно вага KPI_1 та вага KPI_2 ;

K_{KPIj} – відповідно коефіцієнт KPI_1 та коефіцієнт KPI_2 ;

j – кількість показників.

У таблиці 3.15 наведено розрахунок усіх можливих варіантів заробітної плати, виходячи з припущення, що місячна заробітна плата працівників відділу збуту становить 24,4 тис. грн. На основі досягнення запланованих результатів розраховується заробітна плата відділу ТОВ «Веселка-Л».

Таблиця 3.15 – Перевірка всіх можливих варіантів розмірів фонду заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ

| КРІ1 / КРІ2 | < 50% | 51-89% | 90-100% | > 100% |
|-------------|-------|--------|---------|--------|
| < 50% | 12100 | 15150 | 18200 | 21250 |
| 51-89% | 15150 | 18200 | 21250 | 24300 |
| 90-100% | 18200 | 21250 | 24300 | 27350 |
| > 100% | 21250 | 24300 | 27350 | 30400 |

У середині відділу заробітна плата розподіляється відповідно до оцінки індивідуального внеску працівника в загальний результат. Таким чином, впровадження системи КРІ в діяльність ТОВ «Веселка-Л» дозволяє розробити найбільш ефективну систему мотивації та винагороди співробітників.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення управління людськими ресурсами ТОВ «Веселка-Л» в аспекті реалізації бізнес-плану компанії запропоновано формування напряму вдосконалення кадрової політики підприємства. Досліджено науково-методичні підходи до висвітлення питань управління кадровою політикою з метою забезпечення ринкової стійкості підприємства, успіху корпоративної діяльності в конкурентному середовищі та можливості стратегічного розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває кадрова політика та управління кадровим потенціалом, який організовується таким чином, щоб забезпечити високу ефективність при мінімально можливих витратах. Сьогодні питання управління людськими ресурсами цікавлять як теоретиків менеджменту, так і менеджерів-практиків.

Загальновідомо, що одним з найважливіших завдань для ефективного розвитку підприємства є підбір і створення компетентних і ефективних людських ресурсів. В даний час у виробничій діяльності регулярно виникають нестандартні ситуації, вирішення яких часто вимагає неформального підходу з боку працівників. Тому створення кваліфікованої та відповідальної команди співробітників є важливою умовою для керівництва для забезпечення сталого розвитку компанії. Створення мотивованої і добре підготовленої команди та забезпечення її компетентним керівництвом є одним з ключових елементів успіху компанії.

Тому необхідно узагальнити основні заходи щодо розвитку кадрової

політики ТОВ «Веселка-Л»:

- а саме, стратегічно орієнтованої кадрової політики, основними рисами якої є, по-перше, підтримання відповідного співвідношення відкритості та закритості по відношенню до зовнішнього середовища і, по-друге, високий ступінь гнучкості та швидкої адаптивності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в тому числі, довгострокового характеру;

- в рамках реалізації кадрової політики ТОВ «Веселка-Л» були розроблені першочергові заходи, спрямовані на усунення виявлених проблем компанії.

- формування кадрового резерву

- розвиток культури компанії

- оцінка соціально-економічної ефективності впровадження заходів з розвитку кадрової політики компанії. Це свідчить про економічну ефективність управління людськими ресурсами ТОВ «Веселка-Л» та його потенціал для підвищення ефективності.

Розроблено план особистого розвитку працівників у процесі реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л». Визначено, що впровадження системи розвитку людських ресурсів на підприємстві здійснюється на основі стратегії його розвитку, специфіки його діяльності, напряму комунікацій та особливостей зовнішнього середовища. Запропоновано алгоритм розвитку персоналу підприємства. У процесі реалізації заходів з розвитку людських ресурсів важливим виявилось забезпечення охоплення цими заходами основних аспектів управління людськими ресурсами підприємства, зокрема процесів оцінки, відбору, адаптації, планування ділової кар'єри та роботи з кадровим резервом через поєднання різних методів.

Методи, що використовуються для розвитку людських ресурсів в компаніях, відрізняються за тривалістю, матеріальними витратами та ефективністю. Наголошено на необхідності врахування їхніх переваг і недоліків при виборі найбільш прийняттого методу. Аналіз ефективності проектів соціально-економічного розвитку людських ресурсів має вирішальне значення для забезпечення зростання капіталу підприємства. Залучення елементів оцінки

на етапі підготовки проекту дозволяє узгодити його з ключовими стратегічними цілями компанії, вчасно виявити можливі протиріччя та скоригувати окремі елементи проекту розвитку.

Запропонований покроковий алгоритм такого аналізу дозволяє точно і неупереджено розглянути загальну ефективність інвестицій у соціально-економічний розвиток людських ресурсів та об'єктивно оцінити, чи відповідає кожна складова проекту цілям розвитку підприємства ТОВ «Веселка-Л» та окремих працівників.

Розробка системи мотивації пропонується як ключова детермінанта бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л». Мотиваційна стратегія є основною детермінантою управління людськими ресурсами компанії за умови, що вона сприяє прогресивному розвитку особистості кожного працівника. Мотиваційні стратегії передбачають встановлення об'єктивної залежності між винагородою працівників та їх внеском у зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Реалізувати цю залежність пропонується через системи мотивації персоналу, які забезпечують матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників. Мотиваційні стратегії розглядаються як квінтесенція перспективних систем мотивації працівників, а акцент робиться на динаміці цих систем, які досягають успіху або зазнають невдачі в діяльності компанії.

Впровадження запропонованих мотиваційних стратегій сприятиме налагодженню взаємовідносин у колективі ТОВ «Веселка-Л», підвищенню зацікавленості працівників у своїй роботі та покращенню якості виконання працівниками своїх функціональних обов'язків. Як наслідок, це призведе до збільшення прибутку компанії, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій.

У даній роботі розроблено структурно-логічну схему стратегічного управління мотивацією працівників та доведено, що стратегії мотивації є ключовим фактором оптимізації управління людськими ресурсами і можуть розглядатися як в контексті загального стратегічного управління компанією, так і як самостійна функціональна стратегія компанії.

Доведено, що дієвість впровадження мотиваційної стратегії зумовлено дотриманням основоположних принципів; запропоновано науково-практичний підхід до розробки мотиваційної стратегії, сутність якого полягає в виокремленні етапів розробки мотиваційної стратегії як системного компоненту при обґрунтуванні загальної стратегії розвитку підприємства, спрямованого на досягнення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні основи бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянуто сутність бізнес-планування в діяльності підприємства, досліджено бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством, а також досліджено розвиток та обґрунтованість формування людських ресурсів у структурі бізнес-планування.

Таким чином, бізнес-планування є активним практичним інструментом управління та відправною точкою для всієї планової та реалізаційної діяльності підприємства. Бізнес-план дозволяє аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницьких проектів, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу. Підприємницьке (управлінське) бізнес-планування використовується для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; проектне бізнес-планування спрямоване на планування та управління проектами, що реалізуються в межах підприємства, і використовується для управління змінами на підприємстві; цільове бізнес-планування спрямоване на прийняття окремих ключових рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом, і використовується для управління бізнесом.

Стратегічне планування - це ефективний і давно зарекомендувавший себе метод управління, який дозволяє вирішувати серйозні проблеми в умовах економічної нестабільності. Стратегічне планування є важливим для будь-якого бізнесу, оскільки дозволяє компанії планувати свої дії в довгостроковій перспективі та визначати обсяг інвестицій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Бізнес-планування, як вид планової діяльності, відіграє важливу роль у процесі управління стратегією розвитку компанії. Це пов'язано з тим, що якість і чіткість стратегічних положень, відображених у розділах планового документа, є фундаментальними умовами реалізації прийнятої

суб'єктом господарювання програми розвитку. У сучасній діловій практиці бізнес-план вже не розглядається як документ виключно для залучення інвестиційних коштів на підприємство. Сьогодні його функція значно ширша і він став ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей та цілей фінансового менеджменту.

Розділ 2 цієї роботи присвячений аналізу управління людськими ресурсами в контексті реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л». Проаналізовано загальну характеристику торговельного підприємства, оцінено його конкурентоспроможність, проаналізовано стан кадрового забезпечення як передумови реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л» та оцінено ефективність управління людськими ресурсами в ТОВ «Веселка-Л».

Проаналізовано рівень конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «Веселка-Л»; проведено загальну оцінку конкурентоспроможності за допомогою методу SWOT-аналізу; за допомогою SWOT-аналізу виявлено недоліки в діяльності підприємства та потенціал для розвитку конкурентних переваг.

З метою визначення пріоритетних напрямків та заходів, необхідних для управління потенціалом людських ресурсів, для ТОВ «Веселка-Л» було проведено аналіз за віком та статтю, рівнем освіти, категоріями посад, характеристиками мобільності персоналу та характеристиками підвищення кваліфікації. Результати показали, що на ТОВ «Веселка-Л» спостерігається рівномірний гендерний розподіл працівників, низька частка керівних та професійних посад, низька частка працівників з вищою освітою та підвищенням кваліфікації, а також зменшення фактичної чисельності працівників.

Кадрова ситуація в ТОВ «Веселка-Л»: висока частка керівних та професійних працівників, висока частка працівників з вищою освітою, підвищенням кваліфікації та навчанням, що дозволяє стверджувати про високий управлінський потенціал. Негативним фактором є висока плинність кадрів. Ймовірність того, що ТОВ «Веселка-Л» впровадить заходи з удосконалення системи управління персоналом, визначалася на основі об'єктивних та суб'єктивних факторів. Згідно з розрахунками, підприємство може досягти успіху

в реалізації бізнес-плану з підвищення ефективності своєї кадрової політики.

З метою раціоналізації бізнес-плану в роботі запропоновано використання спеціалізованого програмного забезпечення та інновації щодо перегляду діючої системи преміювання працівників в частині підвищення показників якісного виконання працівниками трудових обов'язків та доплат до заробітної плати за більш тривалий стаж роботи (більше трьох років) в досліджуваній компанії. Також було вирішено зосередити увагу на системі надання додаткових премій працівникам відповідно до їх стажу роботи та дотримання трудової дисципліни як найбільш дієвому способі підвищення ефективності роботи працівників на підприємствах.

Найбільші резерви покращення якості системи управління персоналом полягають у підвищенні рівня використання робочого часу працівників та продуктивності праці (98% та 97% відповідно). Розробка ефективних методів управління персоналом з точки зору реалізації плану управління підприємством вимагає визначення пріоритетності використання різних резервів підвищення якості трудового потенціалу.

З метою вдосконалення управління людськими ресурсами ТОВ «Веселка-Л» з точки зору реалізації бізнес-плану компанії було запроваджено формування напряму з удосконалення кадрової політики компанії. Запропоновано план особистого розвитку працівників в умовах реалізації бізнес-плану ТОВ «Веселка-Л». Запропоновано розробку системи мотивації як основної детермінанти бізнес-плану " ТОВ «Веселка-Л».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання / Укладач Колесніков Г.О. - Київ, 2007. - 288 с.
2. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір за ред. проф. С. М. Гончарова. - Київ, 2009. - 264 с.
3. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник [О.Ф. Михайленко, Н.М. Євдокимова, Ю.М. Лозовик та ін.]; за заг. ред. О.Ф. Михайленко. - Київ, 2014. - 459 с.
4. Alonso-Vazquez M. Management and business plan. The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures. - 2018. - С. 153-158
5. Amaldas K. H. Planning in management, definition, characteristics, importance and limitations. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/AMALDASKH/planning-in-managementdefinition-characteristics-importance-and-limitations> - (дата звернення: 18.11.2023).
6. Cheah J., Amran, A., & Yahya S. External oriented resources and social enterprises' performance: the dominant mediating role of formal business planning. Journal of Cleaner Production. - 2019. - №236. - С. 1-11
7. Hayes A., & Anderson S. (2020) Business Plan. Investopedia [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp> - (дата звернення: 18.11.2023).
8. Argenti J. Practical corporate planning. Routledge. - 2018. - 450 с.
9. Денисенко М. П. Сутність та роль інвестиційного бізнес-планування в сучасних умовах господарювання / М.П.Денисенко, О.М. Шапошнікова, О.Ю. Будякова // Вчені записки Університету. - 2019. - Вип 1.53. - С. 46-50.
10. Бунтова А. Бізнес-процеси та результативність діяльності підприємств / А. Бунтова // Збірник тез доповідей II Міжвузівської студентської науково-

практичної інтернет-конференції «Стратегічні імперативи економіки та управління в умовах сталого розвитку». - 2018. - С. 47-49.

11. Пойта І. О. Людські активи як ключовий фактор успішного бізнес-планування розвитку підприємства / І. Пойта, А. Бунтова // VIII Міжвузівська студентська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в XXI ст.» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/> - (дата звернення: 18.11.2023).

12. Валінкевич Н.В. Основи підприємництва: підручник / Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ, 2019. - 350 с.

13. Peter F. D. (2020). Strategic planning. White paper [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ripose.com.au/ripose.org.pdf> - (дата звернення: 18.11.2023).

14. Левицька А. Планування стратегії підприємства / А. Левицька // Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації. - 2019. - С. 284-289.

15. Mitchell D. About Time. Environment and Planning.- 2002. - (34). -P. 1-5.

16. Мосійчук Ю. П. Організація і розробка бізнес-плану / Ю.П. Мосійчук // Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. - 2018. - С. 108-110.

17. Papageorgiou G. Effective business planning for sustainable urban development: the case of active mobility. ECIE 2019. – 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (2 vols). - 2019. - P. 759-768.

18. Розпутняк М. Планування як функція менеджменту / М. Розпутняк // Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації. - 2019. - С.446-450.

19. Міжнародні стандарти аудиту 300 (2020). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://mof.gov.ua/storage/files/2016-2017-IAASB-Handbook-Volume-1_%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf - (дата звернення: 18.11.2023).

20. Осовська Г.В. Економічний словник: наук. видання / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. – Київ : Кондор, 2007. – 358 с.

21. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 434–438.

22. Чичун В.А. Бізнес планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58–63.

23. Шудра В.Ф. Як підготувати успішний бізнес план / В.Ф. Шудра, А.М. Белічко. – Київ: VOCA, 1994. – 108 с.

24. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. – Харків: Вид во НУА, 2013. – 587 с.

25. Ганущак-Єфіменко Л.М. Бізнес планування та його роль у малому та середньому бізнесі / Л.М. Ганущак-Єфіменко, В. Панасюк // II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Секція 1. Підприємницькі ініціативи: стратегічні вектори розвитку. - С.27-31.

26. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб./Покропивний С.Ф., Соболь С. М., Швиденко Г.О., Дерев`янка О.Г. – Київ : КНЕУ, 2010. – 379 с.

27. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н.В. Данік // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2014. – Випуск 1. – С.129-133.

28. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

29. Діденко Є.О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством /Є.О. Діденко, Б.С. Нянчур // Економіка та держава.– 2016.– № 12.– С. 78-81.

30. Компаниец В.В. Стратегия развития железнодорожного транспорта:

анализ системных ошибок и их последствий (история и современность внедрения рыночной парадигмы) / В.В. Компаниец // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №58. – С.109-117.

31. Кучеренко В.Р. Бізнеспланування фірми: навч. посіб. / В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов, О.С. Маркітан. – Київ : Знання, 2006. – 424 с.

32. Орлов В.М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством / В.М. Орлов, С.С. Новицька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. – 2015. – №1. – С. 103-110.

33. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексеева М. М. – Київ: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.

34. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Сумець, М.І. Бондаренко. – Київ: Хай-Тек Прес, 2010. – 240 с.

35. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики / О.Л. Яременко та ін. – Харків: Вид-во НУА, 2013. – 587 с.

36. Устенко М.О. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства / М.О. Устенко, А.Ю. Курочка, О.В. Максимова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 64. - С. 81-87.

37. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 450 с.

38. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.

39. Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002. – 416 с.

40. Щокин Г. В. Теория кадровой политики : монография / Г. В. Щокин. – Київ : МАУП, 1997. – 162 с

41. Комар Л. Ю. Розробка методики планування персоналу / Л.Ю. Комар [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf> - (дата звернення: 18.11.2023).

42. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Швед

// Економіка і суспільство. – 2017 – №8. С. 405–410.

43. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Підручник / Ю.Б. Іванов, О.М. Тимощенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010.- 320 с.

44. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Ю. Зайцева // 3б. наук. праць. – 2013. – №.3 – Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Downloads/160-1274-1-PB.pdf>. - (дата звернення: 18.11.2023).

45. Гнатенко О. А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на прикладі торговельних підприємств / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – №10. – 126 с.

46. Немашкало К. Р. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Украгроззапчастина» / К.Р. Немашкало, О.М. Афанасьєва // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. - 29 – 30 березня 2018 року. - С.1-3.

47. Мішковець М.М. Трудовий потенціал підприємства: його значення та необхідність визначення / М. М. Мішковець, О. В. Ромашов // Економіка АПК, - 2010. - №4 - с.54-57.

48. Сорокина М.Є. Методологічний апарат визначення трудового потенціалу підприємства: навч. посіб. / М. Є. Сорокина. - Київ : Науковий світ, 2009. - 432 с.

49. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко та ін. – Київ: КНЕУ, 2005. – 403с.

50. Левченко О. М. Управління якістю трудового потенціалу регіону: монографія / О. М. Левченко. – Кіровоград : КОД, 2002. – 136 с.

51. Бурда Н. В. Аналіз резервів підвищення якості трудового потенціалу аграрного підприємства (на матеріалах ТОВ НВП «АгроЛугань») //Вісник Донецького національного університету. Сер.В: Економіка і право. Вип. 2, 2014. - С.19-23.

52. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом

на ефективність системи управління підприємством / І.В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. - 2011. - №1(19). - С.98-103.

53. Горбачова І.В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. Наук : 08.00.04. Житомир, 2011. - 20 с.

54. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська // Бізнес Інформ. - 2013. - № 7(426). - С. 341–347.

55. Залознава Ю.С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2011. - 32 с.

56. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. / О.А. Кириченко. - Київ : Знання-Прес, 2002. - 384 с.

57. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, О.В. Мельничук. - Київ : Кондор, 2003. - 296 с.

58. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств / Т.В. Мізерна // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - № 12(139). - С. 234-237.

59. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.І. Михайлова. - Київ : Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.

60. Маркова С.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для студентів освітньокваліфікаційного рівня «бакалавр» / С.В. Маркова, О.М. Олійник. - Запоріжжя : ЗНУ, 2013. - 80 с.

61. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М.О. Тонюк // Економіка і управління. - 2011. - № 4. - С. 61-65.

62. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В.І. Чобіток, А.В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - № 50. - С. 313- 318.

63. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02. Львів, 2000. - 20 с.

64. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства / О.К. Абесінова // Молодий вчений. - 2019. - № 2(17). - С. 44–48.

65. Бондарчук Л. В. Особливості антикризового управління персоналом / Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. - 2017. Вип. 5(25). - С. 77–82.

66. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І.А. Бутенко // Вісник економічної науки України. - 2016. - № 3. - С. 7–11.

67. Забаштанський М. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України / М. Забаштанський, Я. Булах // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2020. - № 2. - С. 106–114.

68. Крамаренко А. І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види / А.І. Крамаренко // Економічний простір. - 2013. - № 73. - С. 194–202.

69. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис – XXI. 2022. - № 3–4. - С. 66–70.

70. Матвєєва Н.М. Формування напрямків вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу а аспекті підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н.М. Матвєєва, Г.І. Базецька, О.І. Славута // Економіка та суспільство. - Випуск # 49 / 2023

71. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників / Г.В. Бей // Modern Economics. - 2018. - № 8. - С. 6–14.

72. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 5. - Т. 2. - С. 13–16.

73. Грішнова О.А. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління / О.А. Грішнова, Є.Р. Жорова // Проблеми економіки.

- 2014. - № 1. - С. 193–198.

74. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І.А. Грузіна, В.І. Дериховська. - Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. - 250 с.

75. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. - 440 с.

76. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. Academy of Strategic Management Journal. 2021. Vol. 20. Issue 4. - P. 1–7.

78. Якімова Н.С. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві / Н.С. Якімова, О.В. Марценюк, В.О. Мойсєєва // Економіка та суспільство. - Випуск # 32 / 2021.

79. Байрачна О. К. Архітектоніка механізму функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства / О.К. Байрачна // Восточно Европейский Научный Журнал. – 2020. – № 1(11). – С. 4-8.

80. Білорус Т. В. Оптимізація програми розвитку персоналу підприємства / Т.В. Білорус, А.Р. Філіна // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – № 23. – С. 47-51.

81. Бірбіренко С. С. Стратегія управління персоналом підприємства у сучасних ринкових умовах / С.С. Бірбіренко, Т.М. Мацан // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – № 5. – С. 62-65.

82. Булана К. В. Впровадження соціальних програм розвитку на ДП “НАЕК “Енергоатом” в умовах трансформації національної економіки України / К.В. Булана, Л.М. Шимановська-Діанич // Економіка, фінанси та менеджмент: сучасний стан, тенденції, перспективи розвитку в Україні та світі : Збірник тез доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції (Полтава, 29 січня 2018 р.). – Полтава : ЦФЕНД, 2018. - С. 83-84.

83. Дзямулич М. І. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації / М.І. Дзямулич, Т.О. Шматковська // Економічний

форум. – 2020. – № 1(3). – С. 138-142.

84. Залознава Ю. С. Пріоритетні напрями розвитку персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності як інструменту досягнення сталого розвитку / Ю.С. Залознава // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. – 2017. – Вип. 12(1). – С. 194-201.

85. Ковальська К. В. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства / К.В. Ковальська, Р.А. СолодаренкоЛітковська // Економіка та держава. – 2020. – № 7. – С. 150-154.

86. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія / С.С. Нісфоян. – Кропивницький : Лисенко, 2020. – 268 с.

87. Савченко В. А. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні / В.А. Савченко, М.Д. Гемма // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – 2016. – Вип. 1. – С. 42-51.

88. Сочинська-Сибірцева І. М. Надійність персоналу як соціально-економічний важіль забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І.М. Сочинська-Сибірцева // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 11 квітня 2018 р.). – Кропивницький : ЕксклюзивСистем, 2018. – С. 187-189.

89. Система інвестування розвитку персоналу: вигоди, ризики, ефективність корпоративної культури / Л.А. Янковська, О.Ю. Бочко, В.В. Скупейко, О. А. Хілуха // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2020. – № 25. – С. 126-132.

90. Phillips J. J. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. 2nd ed., Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2003. - 414 p.

91. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства / Р.П. Підлипна // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2021. - № 63. - С. 64-69.

92. Владислав Коваль Як скласти індивідуальні плани розвитку співробітників [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.management.com.ua/> - (дата звернення: 18.11.2023).

93. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля / О.М.Гуцан // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут». – 2017. – № 24(1246). – С.26-30.

94. Ващенко, Н. В. Развитие торгового предприятия на основе формирования и реализации инновационного потенциала персонала: теория и методология : монография / Н. В. Ващенко. – Донецк : ДонНУЭТ. – Краматорск : Каштан, 2015. – 505 с.

95. Пицур Я.С. Мотивация труда и ее стимулирование в управлении персоналом / Я. С. Пицур, А. Л. Черченко // Економічний вісник. – 2018. – №1. – С.153-158.

96. Сивицька І.Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом / І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко // Економіка і організація управління. - 2019. - № 3 (35). - С.92-100.

97. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: чек-лист [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://collaborator.biz/blog/motivation-check-list> - (дата звернення: 17.11.2023).

98. Шваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств / Л.І. Шваб // Вісник ЖДТУ. – 2010. – №2 (52). – С. 303-306.

99. Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць / Відп. ред. Д.П. Богиня. – Київ : Ін-т економіки НАН України, 2005. – 188 с.

100. Колот А. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 8. – С. 76-84.

101. Пиж Н.С. Витрати мотивації як необхідна умова підвищення ефективності функціонування персоналу підприємства / Н.С. Пиж // Комунальне

господарство міст. Серія: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Київ : Техніка, 2009. – Вип. 89. – С. 356-364.

102. Перетяцько А.Ю. Розробка системи мотивації персоналу на основі використання KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS) // Комунальне господарство міст / А.Ю. Перетяцько, О.М. Шептуха // Науково-технічний збірник. - №108. - С. 463-467.