

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
(на матеріалах ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7», м. Київ)

Студента 2 курсу, 507 групи,
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

Дениса КОВТУНА

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Ольга ХИТРОВА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства	6
1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства	11
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку	19
2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства	25
2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства	32
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»	41
3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства	41
3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства	49
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні правильно підібраний персонал та вірне управ-ління ним – запорука прогресивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосе-редньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесуть певний позитивний результат. В кожній організації управління персоналом, це індивідуальний процес, тому не можливо копіювати досвід інших, але можна брати його за основу. В умовах воєнного стану на економічному фронті відбуваються певні зміни. Споживачі менше заощаджують і купують, банки посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, зростає дебіторська заборгованість тощо. Речі швидко змінюються. Усе це так чи інакше негативно впливає на ефективність більшості підприємств. Значно падають економічні показники – рентабельність, товарообіг тощо. У такій ситуації будь-яке підприємство в першу чергу прагне вижити, використовуючи всі можливі заходи та ресурси

Питання планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання персоналу висвітлено у багатьох наукових працях. Зарубіжні фахівці розглядали ці питання ще в минулому (Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та інші). Ретроспективний аналіз досліджень цієї тематики дає підстави стверджувати, що ці науковці одними із перших окреслили загальні засади управління персоналом.

Мета і завдання. Метою є дослідження сутності та ролі управління персоналом та обґрунтування рекомендацій, щодо управління персоналом на підприємстві в умовах воєнного стану. Для досягнення визначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- вивчити особливості управління персоналом;
- обґрунтувати сучасні підходи до управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та особливостей його розвитку в умовах війни;

- провести діагностику системи управління розвитком персоналу підприємства;
- розкрити ефективність системи управління розвитком персоналу підприємства;
- розробка пропозицій щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства
- визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства;

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процес удосконалення системи управління персоналом.

Предметом кваліфікаційної роботи є комплекс теоретичних, методичних, практичних питань щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні кадрові положення. У роботі використано економічний розрахунок, загальнонаукові методи дослідження, експертний аналіз (SWOT, PEST). Поставлені завдання вирішувалися за допомогою наступних методів: діалектичного

- при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами в готелі.

У роботі використана фінансова звітність ТОВ «Парк Сервіс 7» за 2020–2022 роки та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників підприємства.

Інформаційну базу дослідження були законодавчі та нормативні акти України, міжнародні стандарти, статистичні щорічники, підручники, монографії, словники.

Наукова новизна полягає в розробці підходів до вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів. полягає у розробленні пропозицій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом до ТОВ «Парк Сервіс 7».

Структура та обсяг роботи. кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінок, у тому числі основний зміст роботи викладено на 65 сторінках тексту. Робота містить 5 таблиць, 12 рисунків, додатки, список використаних джерел із 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства

Управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота) [1].

Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв’язання поставлених завдань. На основі принципу розподілу праці виникає ієрархічна система субординації. Таким чином, одна людина може бути водночас і керівником, і підлеглим.

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками.

Кадрова політика організації – це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці

неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми [1].

Люди в організації – це продуктивна сила, головна складова виробничого процесу. З цієї точки зору їх розглядають як об’єкт управління (виконавці, що входять у певні соціальні групи – трудові колективи). Як суб’єкт управління виступають керівники та спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Головна спеціальна особливість управління персоналом – це його здатність одночасно бути як суб’єктом, так і об’єктом управління [2].

Основні цілі управління персоналом: формування висококваліфікованого відповідного персоналу; забезпечення соціальної ефективності колективу. Зміст управління персоналом як специфічної функції менеджменту визначається специфікою виконуваних робіт (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Специфіка виконуваних робіт персоналом

Види робіт	Виконавці		
	лінійні менеджери	функціональні менеджери	спеціалізовані кадрові служби
1	2	3	4
Розроблення концепції управління Персоналом	Р	П	П
Розроблення кадрової політики організації	Р	П	П
Розроблення кадрової стратегії організації	Р	П	П
Облік кадрів			В
Інвентаризація кадрового складу			В
Ведення кадрової документації			В
Планування персоналу	Р	П	П
Визначення вимог до посад	Р	Р	П
Набір персоналу			В
Відбір персоналу	Р	П	П, В
Призначення на посади	Р	П	П
Професійна орієнтація працівників	Р	В	В
Професійна адаптація працівників		В	В
Соціальна адаптація працівників	В	В	В
Психофізіологічна адаптація працівників	В	В	П
Переміщення працівників	Р	Р	В
Підготовка персоналу	Р	П	В
Розвиток персоналу	Р	В	В

Мотивування працівників	Р	П	П
Оцінювання працівників	Р	В, Р	П
Управління кар'єрами працівників	Р	П, В	П, В
Організаційна соціологія працівників	Р, В	В	В

Джерело: складено автором за даними [1, 2]. Умовні

позначення:

Р – прийняття рішення, П – підготовча робота, В – виконання. Основні етапи управління персоналом:

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи:

1. Визначення мети і напрямків роботи з персоналом;
2. Постійне удосконалення системи роботи з персоналом;
3. Визначення засобів форм і методів здійснення поставленої мети;
4. Організацію роботи з виконання прийнятих рішень;
5. Координацію та контроль за виконанням запланованих заходів [2].

Сучасне управління організацією має три рівні:

- визначення цілей. Наявна інформація визначає спектр можливих варіантів вибору цілей і дає змогу уникати завдань, які неможливо розв'язати;
- прийняття рішень стосовно дій. Інформація дає змогу врахувати всі засоби, необхідні для прийняття відповідних рішень;
- встановлення контролю за досягненням намічених цілей і забезпечення необхідних коригувальних заходів. Цього неможливо досягти без належних засобів, основним з яких є ідентифікація [1]

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [3].

Український мобільний банк знань дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на

рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності [4].

Розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по кар'єрних сходах, формує резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування кар'єри кожного співробітника, і систему мотивації розвитку. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1 [5, с. 24].

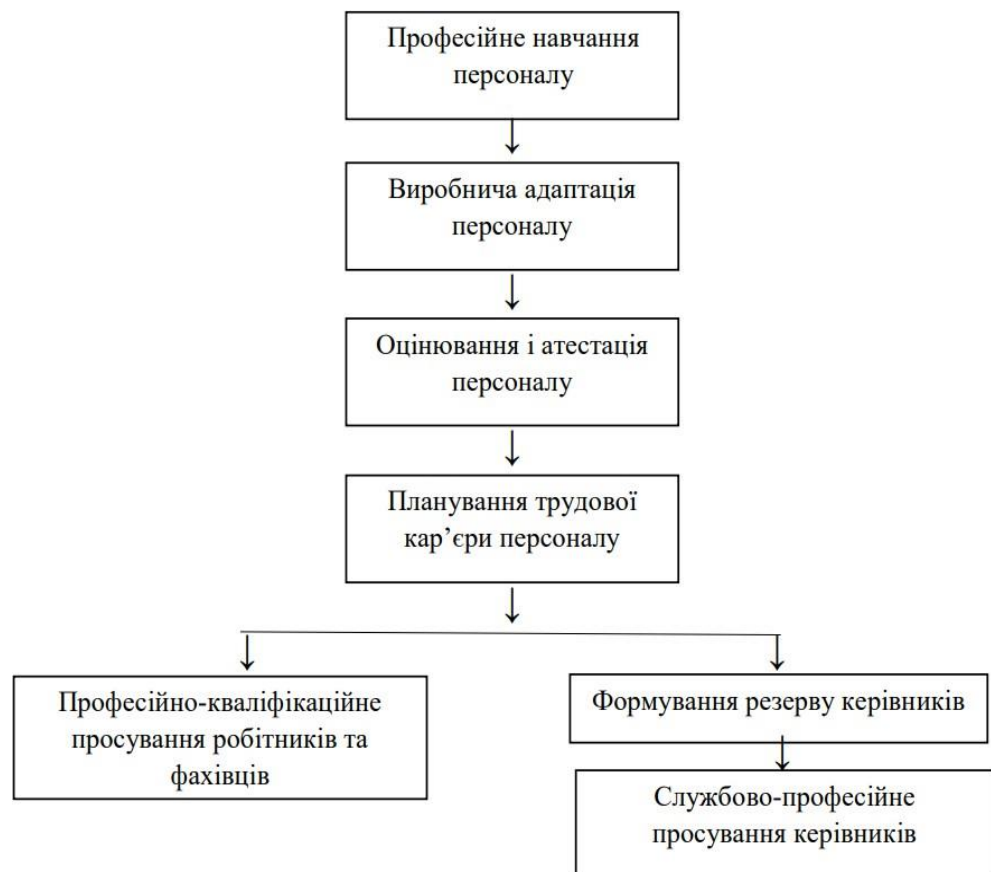


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, уміннями і практичного досвіду роботи [6, с. 34].

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах. Підвищення кваліфікації персоналу – це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг [7, с. 34].

Отже, управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес – має свої специфічні властивості і закономірності та має набути системного характеру і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [8].

1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

На сьогодні існує досить багато підходів щодо визначення поняття «управління персоналом», де одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші відзначають змістовну частину, яка відображає функціональну сторону управління [2].

Підходи до управління персоналом підприємства впливатимуть на функціонування підсистеми управління розвитком персоналу. За останньою у загальному випадку закріплюється проведення навчання, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, адаптація співробітників, сприяння реалізації ділової кар'єри, здійснення оцінки кандидатів на вакантні посади, службово- професійне просування, професійна орієнтація і ротація, періодична оцінка кадрів, виявлення браку умінь/навичок

тощо [9]. Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом» приведені в таблиці 1.2 [9].

Таблиця 1.2

Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом»

Підхід	Суть поняття
Управління персоналом як цілісна система	Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і в соціальному плані.
Управління персоналом як область (сфера, функція) діяльності, характерна для всієї діяльності	Управління персоналом – визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками.
Управління персоналом з точки зору прийняття рішень	Управління персоналом – система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості.
Управління персоналом з методологічної точки зору (управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура)	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності.
Мотиваційний підхід	Управління персоналом – формування та направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією.
Системний підхід	Управління персоналом – облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом.
Інтеграційний підхід	Управління персоналом – поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – по стадіях життєвого циклу організації.

Джерело: [2].

Проаналізувавши підходи щодо визначення поняття «управління персоналом», можна зробити висновок, що воно являє собою цілеспрямовану

діяльність керівного складу підприємства, підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі [9].

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства [10].

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- забезпечення організації необхідним трудовим потенціалом відповідно до її стратегії;
- формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови і стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління;
- виходячи з установок стратегічного управління і формованих ним кінцевих продуктів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління персоналом [9].

Одна з основ стратегічного управління – розмежування повноважень і завдань як з точки зору їх відповідності стратегії, так і ієрархічного рівня їх виконання. Застосування принципів стратегічного управління в менеджменті персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом і делегування частини повноважень у ведення функціональних і виробничих підрозділів організації.

У системі сучасних досліджень кінцевим результатом стратегічного управління є посилення трудового потенціалу (який включає виробничу,

інноваційну, ресурсну, людську складові) для досягнення цілей організації в майбутньому, тому важливе місце в процесі стратегічного управління відводиться персоналу і підвищенню рівня його компетентності [11].

Однак технології стратегічного управління персоналом поки ще недостатньо розроблені, що є однією з причин виникнення проблем у системі управління персоналом. До таких проблем відносять: появу дефіцитних видів професій і складності з найманням необхідних працівників; зростання цін на послуги освітніх і консультаційних установ; перехід на сучасні види діяльності, досить швидку зміну технологій виробництва і послуг, необхідність звільнення з цих причин частини персоналу; відсутність фінансових ресурсів і різке скорочення чисельності персоналу в кризових умовах; проблеми довгострокового планування чисельності та структури працівників у зв'язку з невизначеністю при формуванні «портфеля» замовлень [9].

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкт управління розглядаються «змістовні» характеристики персоналу (знання, навички, здібності / соціальний статус, норми поведінки і цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні і демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, висловлюють з точки зору довгострокової перспективи потенціал персоналу організації. Крім того, об'єктом стратегічного управління є і технології управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення і розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал організації.

Застосування методів стратегічного управління стає реальною практикою в управлінні трудовим потенціалом підприємств. Керівництво кадрових служб стає повноправним членом загального керівництва підприємств і бере участь у виробленні стратегій корпорацій. Особливе місце відводиться оцінці і формуванню кадрового потенціалу, його професійному зростанню і розвитку, підвищенню творчої і організаційної активності.

Розвиток та удосконалення системи формування кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком у цілісній системі розвитку окремого підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку трудових ресурсів. Формуючи стратегічний план діяльності для окремого підприємства та щоб успішною та прибутковою сформувалась позиція на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватися; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш [9].

Окрім того, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [12]:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробку автоматизованої системи управління персоналом);
- підбір і наймання персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробку посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);
- профорієнтацію й адаптацію персоналу (постійну роботу з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);
- оцінку й атестацію персоналу (розробку ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінку кадрів, проведення атестації; оцінку результатів діяльності персоналу);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу

управлінських кадрів; організацію постійної роботи з молодими спеціалістами; розробку науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

- мотивацію персоналу (розробку ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (підготовку та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління плинністю кадрів (розробку процедур підвищення, пониження, переведення й звільнення працівників);

- соціальний розвиток та організаційну культуру (організацію громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організацію соціального страхування) [13].

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [14].

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, запровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину системукорпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до

прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [10].

Реалізація стратегічного управління персоналом та формування оптимального рівня корпоративної культури здійснюється через розробку персонал-стратегії. Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників

на всіх рівнях управління. Успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що в сукупності становить кадровий потенціал підприємства при умові взаємодії різних елементів корпоративної культури [15].

Перетворення форм і методів управління в підприємницьких структурах, спрямоване на розвиток підприємливості і творчості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом фірм, скеровувати трудовий потенціал працівників на досягнення мети організації. Керівники всіх рівнів повинні вміти розбиратися в основах кадрового менеджменту, уміти професійно оцінювати відносини, що складаються у команд, скеровувати роботу лідера таким чином, щоб це служило інтересам як організації в цілому, так і кожного її члена.

Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. Найважливіші в їх числі: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, відносин керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка і естетика праці [16].

Складні умови діяльності підприємств пов'язані із необхідністю більш професійного управління виробничими та маркетинговими витратами, оптимізацією, бюджетуванням, відповідними змінами у товарній, ціновій, комунікаційній та збутовій політиці підприємств. Вищезгадані умови вимагають встановлення та реалізації нових вимог до управління та розвитку персоналу підприємств, використання всіх можливостей для збільшення загальної продуктивності колективу організацій [17].

Висновки до розділу 1

Отже, управління персоналом це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом сприятиме керівництву

підприємства досягненню таких стратегічних цілей, як: створення умов для досягнення цілей кадрової стратегії; інформування персоналу про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення; оптимізація використання людських та фінансових ресурсів; кількісний вимір ефективності кадрових процесів; мотивування співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

Загальний аналітичний опис внутрішнього середовища ТОВ «Парк Сервіс 7»: повна назва організації – Товариство з обмеженою відповідальністю «Парк Сервіс 7»; форма власності – приватна; організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю; галузева приналежність – сфера послуг: надання інших індивідуальних послуг, які не включені в інші угруповання (послуги з паркування автомобілів, надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів).

Юридична адреса: вулиця Рибальська, 22, м. Київ, 01011 Телефон: 044 2543521. Фактична адреса: вулиця Лариси Руденко, 6А, Київ, 02000 Телефон: 044 4927674 [27].

За видом діяльності це господарська організація, яка надає послуги у сфері обслуговування (галузева приналежність), за регламентованістю – формальна (код ЄДРПОУ 34881773), за прибутковістю – прибуткова, за джерелами фінансування – небюджетна, так як це недержавна власність, заснована трьома фізичними особами, за формою власності – приватне підприємство, за розміром – мале, за правовим статусом – корпоративне, товариство з обмеженою відповідальністю.

Реальні напрямки діяльності організації: Код КВЕД 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; Код КВЕД 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н. в. і. у. (основний); Код КВЕД 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Дата реєстрації організації: 29.01.2007. Засновники: Богданенко Микола Григорович; Ласкута Іван Олександрович; Золотун Олексій Петрович.

Місія – надання повного спектру послуг щодо функціонування паркінгу, зберігання та охорони автомобілів; якісних комунальних послуг власникам гаражних боксів, нежитлових приміщень і місць загального користування.

Мета – отримання прибутку шляхом забезпечення клієнтів паркомісцями та гаражами; забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Ціль – задача максимально можливої кількості нежитлових приміщень в оренду на період пандемії COVID-19 та воєнного стану.

ТОВ «Парк Сервіс 7» зараз перебуває на етапі зрілості. Компанія 13 років на ринку України. Підприємство розробляє систему заохочення частіших повторних покупок послуг тими покупцями, які їх вже одноразово придбали, відбувається зростання продажу послуг до їх максимального значення. Паралельно проводиться робота зі знаходження способів різноманітнішого продовження використання послуг та нових сфер застосування. Стає гострішою конкуренція в галузі цін на аналогічні послуги. Необхідним є пошук додаткових ринків і нових користувачів.

Загальний аналітичний опис зовнішнього середовища ТОВ «Парк Сервіс 7» надано нижче.

Фактори прямого впливу: основні споживачі продукції: орендатори та власники офісів, гаражів, павільйонів, підприємці, об'єкти малого бізнесу, індивідуальні та групові споживачі, фізичні та юридичні особи (джерело доходу); постачальники: КП «Київенерго», КП «Київводоканал» (джерела енергії), постачальники інженерного, управлінського і робочого персоналу (ВНЗ, технікуми, ПТУ), постачальники капіталу (банки, кредитні спілки й інші структури, які надають кредити), постачальники інформації (ЗМІ, спеціалізовані фірми, інтернет); основні конкуренти: КП «Київтранспарксервіс», ТОВ «Київські соціальноінвестиційні технології», ТОВ «Трансшлях Сервіс» (підприємства, які підвищують сервісну планку); органи місцевої влади: КМДА, Печерська районна адміністрація, Дніпровська

районна адміністрація, Дарницька районна адміністрація, Деснянська районна адміністрація.

Фактори непрямого впливу: законодавство: Конституція України [28] (це нормативний акт вищої юридичної сили); Цивільний кодекс України [29] (особисті немайнові та майнові відносини між фізичними та юридичними особами); Трудовий кодекс України [30] (персонал працює згідно КЗпП); Господарський кодекс України [31] (підприємство здійснює господарську діяльність, яка пов'язана з переробкою матеріальних та нематеріальних благ, які виступають у формі товару); Податковий кодекс України [32] (підприємство сплачує податки органам Державної податкової служби); Закон України «Про авторське право і суміжні права» [33] (охороняє особисті немайнові права і майнові права авторів та їх правонаступників); Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [34] (відсутність демпінгу цін); Закон України «Про захист економічної конкуренції» [35] (антимонопольний закон); політичні обставини: вибори Президента та влади (ймовірна зміна керівників райдержадміністрацій); державна політика приватизації і націоналізації (приклад – націоналізація АТ «Приватбанк»); державний контроль і регулювання діяльності підприємств; рівень протекціонізму; зростання або зменшення значення уряду як замовника (приклад – «Київміськбуд»); міждержавні угоди з іншими урядами (приклад – виробництво інсуліну для Федеративної Республіки Бразилія); пріоритети уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (приклад – збільшення коефіцієнту при вступі до ВНЗ на деякі спеціальності); державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств (приклад – велике будівництво доріг при правлінні Володимира Зеленського); рівень корупції державних структур (приклад – діяльність Антимонопольного комітету); рівень економічної свободи держави (Wall Street Journal та Heritage Foundation). Специфічною рисою сучасної ситуації в Україні є високий рівень політичної нестабільності; міжнародні події: пандемія COVID-19, воєнного стану (призупинення орендної оплати або надання знижки від орендодавця),

вступ до СОТ, участь і співробітництво з іншими міжнародними організаціями; загальний стан економіки: характер економіки та економічних процесів (у тому числі рівень інфляції або дефляції); ставки банківського процента; система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків); загальна кон'юнктура ринку; середній рівень заробітної платні; розміри та темпи зростання або зменшення ринку; стан фондового ринку; обмінний курс валют; рівень ВВП; масштаби економічної підтримки окремих галузей або підприємств (приклад – підтримка лікарень під час пандемії COVID-19, воєнних подій); система ціноутворення; інвестиційні процеси; характер розподілу доходів; рівень безробіття; науково-технічний прогрес: вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції (заміна лампочок на енергозощадливі елементи, екологічність матеріалів у господарській діяльності); скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (економія ресурсів); вимоги до кваліфікації кадрів, впровадження новітніх ідей та рішень (підвищення конкурентоздатності); соціокультурні фактори: недовіра або сприяння до приватного бізнесу; ставлення до іноземців; «економічний націоналізм» (імпортозаміщення); структура населення за віком, статтю, етнічним походженням; традиції (всі ці фактори визначають очікування і вподобання споживачів, вимоги до якості надання послуг).

Стисла характеристика основних *підсистем* організації:

Розмір статутного капіталу на дату створення компанії – 30 000,00 грн. Споживачі дізнаються про продукцію організації через інформування, рекламу, інтернет тощо.

Споживачі замовляють послуги через оформлення оговору про надання послуг, який вноситься в програму 1С:Документообіг та 1С:Управління підприємством. Договір узгоджується з юристом.

Розрахунок за продукцію здійснюють через відповідні бухгалтерські операції. Бухгалтерія виписує рахунок і клієнт оплачує його в банку.

Матеріально-технічна база: офіс площею 130 кв. м знаходиться у БЦ «Колізей» (площа 10000 кв. м), рік будівництва – 2010, поверховість – 9, клас бізнес-центру – В; фішка БЦ: різноманітність закладів та організацій забезпечує постійний значний потік відвідувачів, підземні та наземний паркінги на 300 паркувальних місць з освітленням, комунікаціями, середня площа гаража – 25 кв. м.

У будівлі є оренда: розташовані офісні центри багатьох фірм, а також конференц-зал для ділових зустрічей: фітнес-клуб, офіси інтернет-магазинів, спортивний клуб, салон-бутик, автомийка, клуб танців, агентство нерухомості, магазин подарунків, оптика, кафе, сімейний клуб, студія йоги, туристична агенція, автошкола, центр побутових послуг і ще багато різних організацій [37], а також підсобні та технічні нежитлові приміщення.

На території головного офісу є своя трансформаторна підстанція. Наявні електроінструменти, офісна техніка, засоби зв'язку.

Чисельність працюючих – 30 осіб.

На рис. 2.1 наведена схема територіальної структури компанії ТОВ «Парк Сервіс 7» у цілому.



Рис. 2.1. Схема територіальної структури ТОВ «Парк Сервіс 7»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Нижче наведені основні економічні показники за останні 3 роки та результати господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «Парк Сервіс 7» за 2021–2023 роки, тис. грн

№	Показники	Період, роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Абсолютні, +		Відносні, %	
					2022 від 2021	2023 від 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
1	Обсяг діяльності	6098,4	7164,0	7704,0	+1065,6	+540,0	117,5	107,5
2	Дохід	5082,0	5970,0	6420,0	+888,0	+450,0	117,5	107,5
3	Витрати	4665,3	5504,3	5938,5	+839,0	+434,2	117,98	107,9
4	Чистий прибуток	416,7	465,7	481,5	+49,0	+15,8	111,76	103,4
5	Рентабельність, %	8,90	8,50	8,11	–0,40	–0,39	-	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Одним із основних показників, що характеризують ефективність підприємства, є відношення прибутку до величини активів. Застосування цього показника доречне, оскільки решта всіх інших показників ефективності управління активами є вторинними щодо рентабельності активів.

Отже, проаналізувавши показники, наведені в таблиці 2.1, можна підсумувати, що ТОВ «Парк Сервіс 7» за 2021–2023 роки було прибутковим, щороку збільшувалось його дохід, чистий прибуток, обсяг діяльності. У 2022 р. обсяг діяльності зріс на 17,47%, у 2023 – на 7,5%. Дохід у 2022 р. збільшився на 17,47%, а 2023-го – 7,5%. Також зросли витрати: 2022-го на 18%, а у 2021-му – на 7,9%. Чистий прибуток у 2022 р. збільшився на 11,8%, а в 2023 – лише на 3,4%. Рентабельність у 2021 році склала 8,9%, у 2022 – 8,5%, а в 2023 – 8,11%. Абсолютне відхилення рентабельності склали –0,4 і –0,39 за останні 2 роки, тобто рентабельність знижується з року в рік, що свідчить про непродуктивну діяльність. Це означає, що потрібно вживати заходи для підвищення рентабельності та чистого доходу, а також для зниження витрат.

2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства

Виходячи з вищесказаного, все це має бути відображено у схемі організаційної структури підприємством, прописано в посадових інструкціях та кадровій політиці (за наявності). На рис. 2.2 зображена схема управління, вона є лінійно- функціональною. Цю структуру характеризують велика кількість горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначна діяльність низових ланок управління в прийнятті рішень. Основою побудови такої системи є лінійна вертикаль управління і спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (енергетика, економіка, експлуатація приміщень)

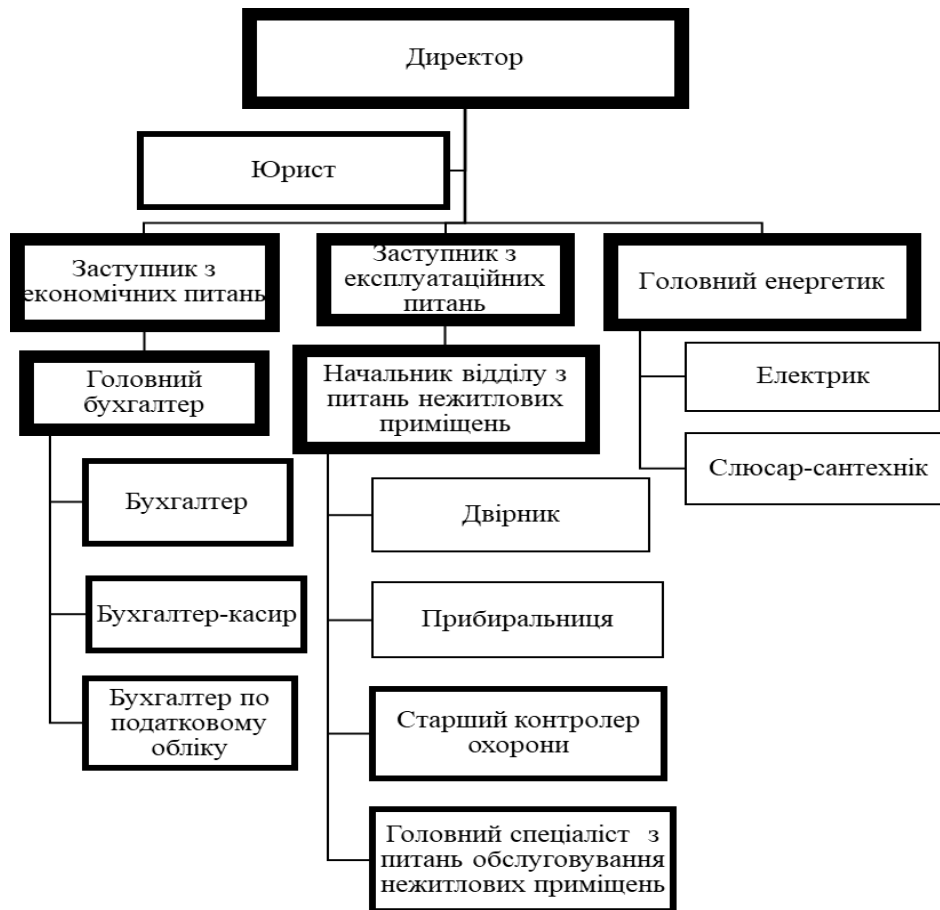


Рис. 2.2. Схема організаційної структури головного офісу

ТОВ «Парк Сервіс 7»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Кількість рівнів – 3: перший – директор, другий – головний інженер, заступники з економічних та експлуатаційних питань, третій – головний

енергетик, головний бухгалтер та начальник відділу по експлуатації нежитлових приміщень. При лінійних керівниках створюються функціональні підрозділи (бухгалтерія, юридична служба, відділ головного енергетика, відділ експлуатації з питань обслуговування нежитлових приміщень), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

Керівники: директор, заступник з економічних питань, заступник з експлуатаційних питань, головний бухгалтер, головний енергетик, начальник відділу з питань обслуговування нежитлових приміщень. Спеціалісти: бухгалтер-касир, бухгалтер по податковому обліку, бухгалтер, юрист, головний спеціаліст з питань обслуговування нежитлових приміщень, старший контролер охорони. Робітники: електрик (2), слюсар-сантехнік, прибиральниця (6), двірник (див. рис. 2.3).

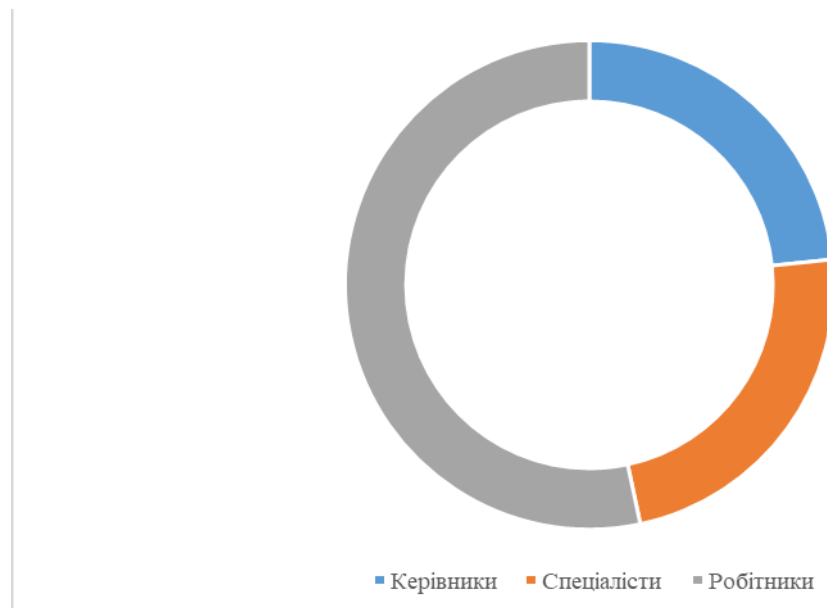


Рис. 2.3. Розподіл працівників головного офісу за категоріями

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Для характеристики персоналу з кількісного погляду зазвичай використовують такі показники: чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів; кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі).

Якісна характеристика управління персоналом зорієнтована на оцінювання: фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатності і схильності працівника до роботи, стану здоров'я, фізичного розвитку, витривалості); обсягу загальних і спеціальних знань, робочих навичок, вмінь, які зумовлюють здатність виконувати роботу певної якості; якості членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальності, цікавості, ставлення до економічної діяльності підприємства) [26]. Графічно чисельність працівників зображено на рис. 2.4, а їх розподіл за категоріями – на рис. 2.5.

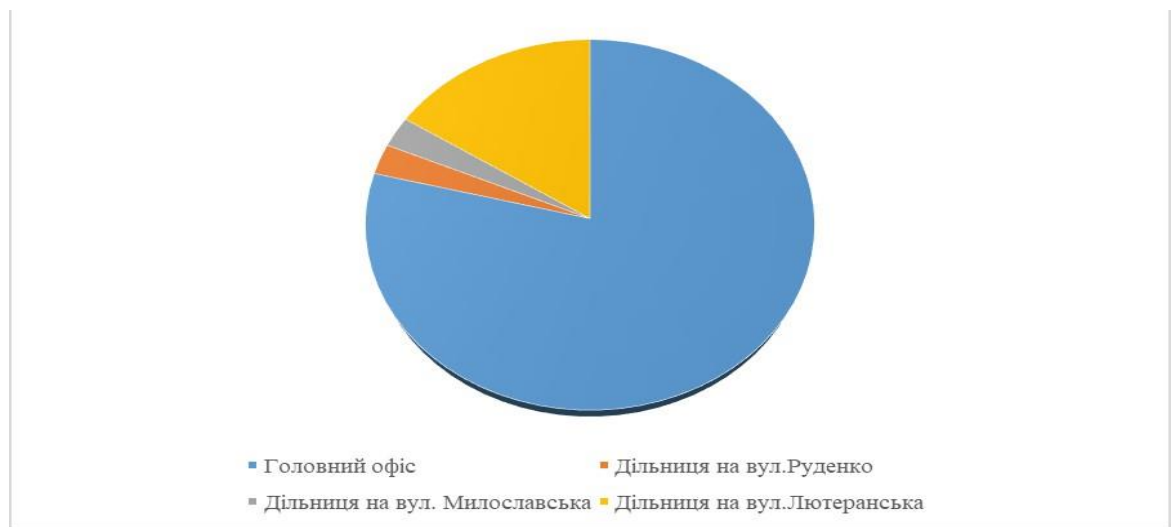


Рис. 2.4. Чисельність працівників у ТОВ «Парк Сервіс 7»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

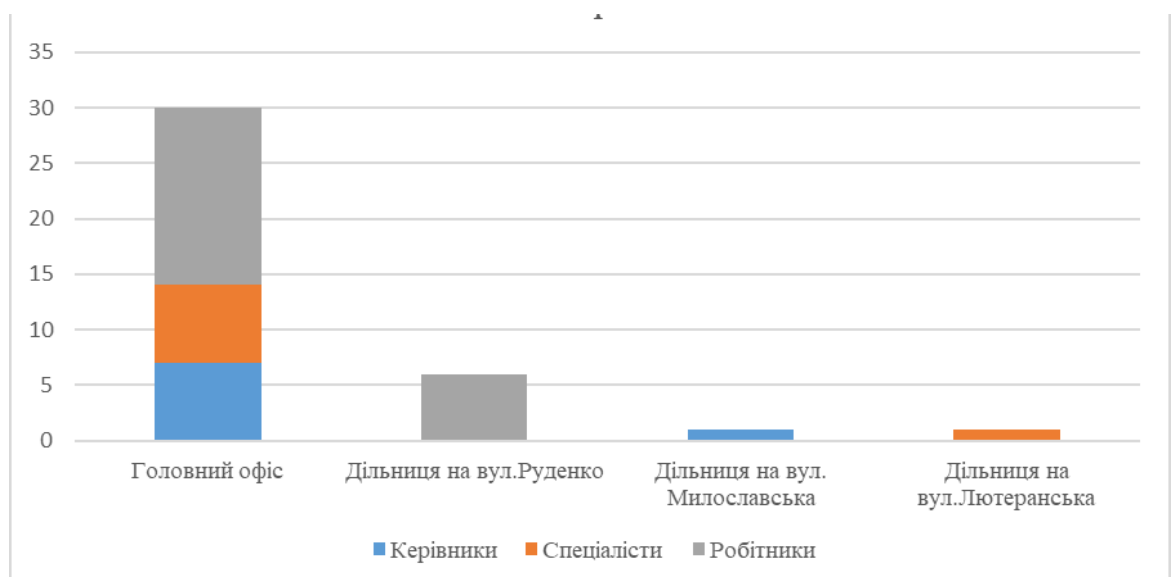


Рис. 2.5. Розподіл працівників ТОВ «Парк Сервіс 7» за категоріями

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Чисельність працюючих у ТОВ «Парк Сервіс 7» станом на 01.10.2023 становить 30 осіб. Якісний склад працівників і їх розподіл за групами протягом останніх 3 років наведено на рис. 2.6–2.10.

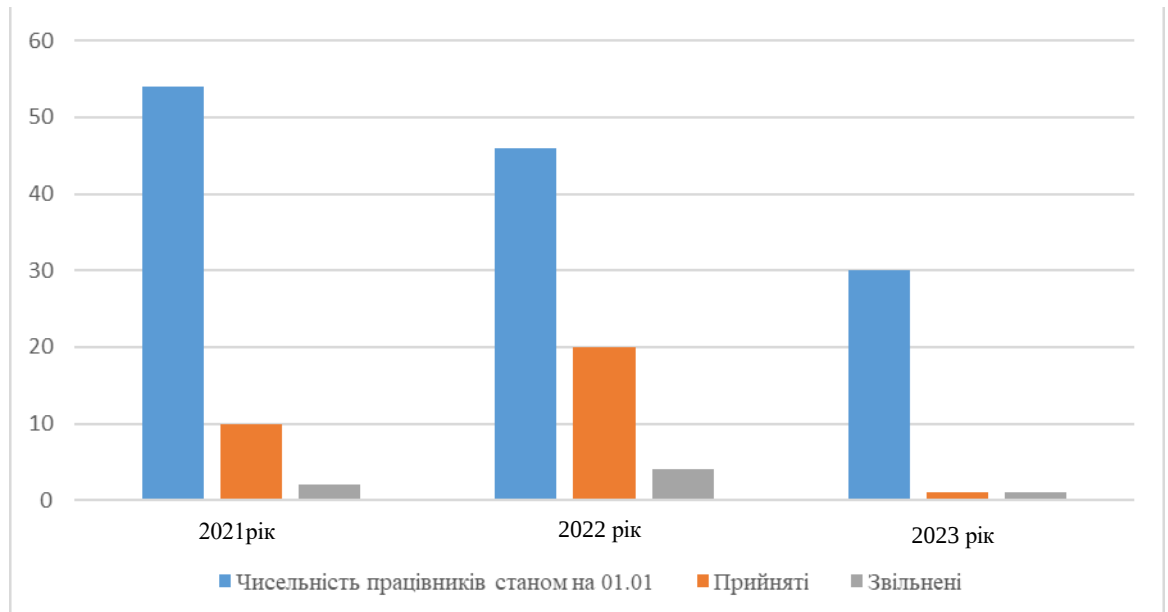


Рис. 2.6. Розподіл персоналу головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Розглянемо рух кадрів у ТОВ «Парк Сервіс 7». Середньооблікова чисельність працівників протягом останніх 3 років зазнала змін (рис. 2.7).

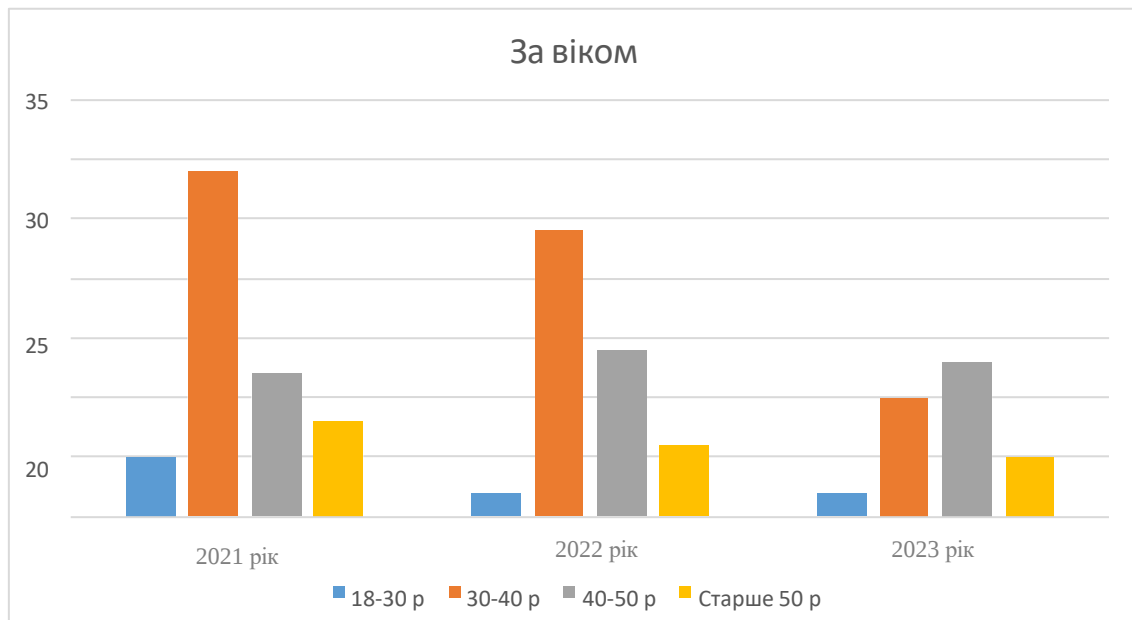
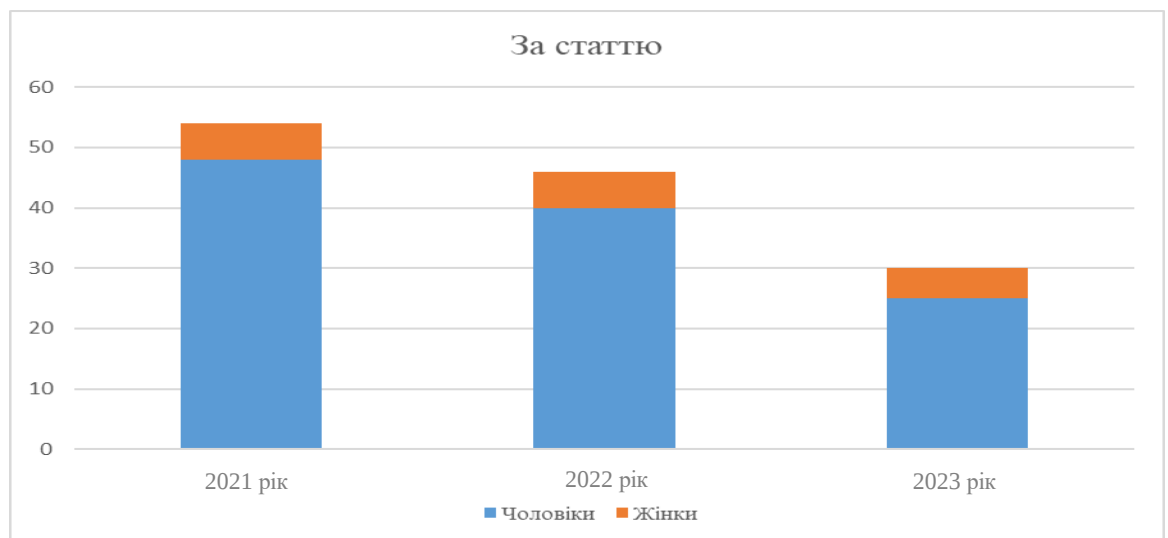


Рис. 2.7. Розподіл працівників головного офісу

ТОВ «Парк Сервіс 7» за віком

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Найбільша хвиля звільнень спостерігалась у 2022 р. – майже на третину. У 2021 році відбулося зменшення працівників на 15%. Усього за 3 роки звільнено 24 особи, що складає аж 44,4%. Відповідно, у 2021 році прийнято на роботу 2 особи, що складає 3,7%, в 2022 – 4 (8,7%) та 1 ос. в 2023-му, що склало 3,33%. Найменше осіб віком від 18 до 30 років (див. рис. 2.8): 2021 року цей показник становив 9,3%, 2022 – 4,3%, а 2023 – 6,7%. У 2021 та 2022 роках найбільше було працівників віком від 30 до 40 років – 53,7% та 52,1% відповідно. У 2023 р. цей показник склав 33,3%. Відсоток осіб старше 50-ти років у 2021 складав 14,8%, 2022 – 13%, а 2023 – 16,7%.



**Рис. 2.8. Розподіл працівників головного офісу
ТОВ «Парк Сервіс 7» за статтю**

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Як можна побачити на рисунку 2.9, «левову частку» працівників складають чоловіки, що зумовлено специфікою роботи даного підприємства. 2021 року відсоток чоловіків склав 88,9%, 2022 – 87%, 2023 – 75%. Частка жінок з кожним роком зростає: з 11,1% у 2021 до 25% у 2022. 2023-го цей показник склав 13%.

Більшість працівників ТОВ «Парк Сервіс 7» мають середню спеціальну освіту (рис. 2.10). У 2021 р. цей показник становив 79,6%, 2022-го – 80,5, 2023 – 70%. Позитивним моментом є зростання кількості працівників з вищою освітою: 2021 р. таких осіб було 20,4%, 2022 – 19,5%, 2023 – 30%. Одну вищу освіту у 2021 р. мали 14,8%, 2022-го – 13%, а 2023-го – 20%. Дві вищі освіти

мають 5,6% працівників (2021 р.), 6,5% у 2022, а в 2023 році відсоток збільшився до 10%.



Рис. 2.9. Розподіл працівників головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7» за рівнем освіти

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».



Рис. 2.10. Розподіл працівників головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7» за трудовим стажем

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

На рисунку 2.10 зображено рух кадрів у розрізі років роботи на підприємстві ТОВ «Парк Сервіс 7». Найбільше працівників, трудовий стаж яких більше 6 років, було в 2022 та 2021 роках – 65,2% і 51,8%. У 2023 р. цей відсоток склав 33,3%. У той рік найбільше працівників зі стажем від 3 до 6 років – цілих 50%; 2022-го – 26,1% і 24,1% 2021-го. Найменше осіб зі стажем

до 3-х років: у 2021-му – 24,1%, 2022-го – 8,7% та 16,7% 2023-го. Це свідчить про те, що персонал приходить і залишається працювати.

Виокремленої спеціалізованої кадрової служби у ТОВ «Парк Сервіс 7» немає. Діяльність з управління персоналом розосереджена між різними посадами. У таблиці 2.2 наведена інформація щодо окремих робіт та виконавців, які здійснюють управління персоналом у ТОВ «Парк Сервіс 7».

Таблиця 2.2

Види робіт адміністративного персоналу ТОВ «Парк Сервіс 7»

Види робіт	Виконавці
Розроблення концепції управління персоналом	Заступник з економічних питань
Розроблення кадрової політики організації	Заступник з економічних питань
Розроблення кадрової стратегії організації	Заступник з експлуатаційних питань
Облік кадрів	Заступник з економічних питань
Інвентаризація кадрового складу	Заступник з економічних питань
Ведення кадрової документації	Заступник з експлуатаційних питань
Планування персоналу	Заступник з експлуатаційних питань
Визначення вимог до посад	Заступник з експлуатаційних питань
Набір персоналу	Заступник з експлуатаційних питань
Відбір персоналу	Начальник підрозділу
Призначення на посади	Директор
Професійна орієнтація працівників	Заступник з експлуатаційних питань
Професійна адаптація працівників	Заступник з експлуатаційних питань
Соціальна адаптація працівників	Заступник з експлуатаційних питань
Психофізіологічна адаптація працівників	Заступник з експлуатаційних питань
Переміщення працівників	Директор
Підготовка персоналу	Начальник підрозділу
Розвиток персоналу	Начальник підрозділу
Мотивування працівників	Заступник з економічних питань
Оцінювання працівників	Директор
Управління кар'єрами працівників	Начальник підрозділу
Створення культури організації (організаційна соціологія працівників)	Заступник з експлуатаційних питань

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Основну роботу з кадрами проводять заступник з економічних питань та заступник з експлуатаційних питань. Співбесіди проводить начальник підрозділу, деє вакансія. Працівника приймають за наказом про прийняття, а звільняють за наказом про звільнення.

Відсутність кадрової служби на підприємстві зумовлює фактично відсутність розвитку персоналу. Виконавці, наведені в табл. 2.2, мають свої обов'язки, і додаткові функції щодо роботи з новими кадрами негативно впливають на їх роботу. Таким чином, основна проблема при підборі персоналу – відсутність відділу кадрів або менеджера з кадрів. Запровадження такої посади або відділу на підприємстві надасть можливість розширити структуру підприємства за видами окремих функцій по підбору та роботою з персоналом ТОВ «Парк Сервіс 7» у цілому та зніме навантаження невідповідних службових обов'язків з адміністраторів, які за посадовими інструкціями не мають займатися кадровими питаннями.

2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства

Для того, щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, потрібно мати гарнорозвинену систему управління розвитком персоналу підприємства. Це дозволить на достатньому рівні забезпечувати розвиток інноваційних процесів, дасть можливість розробляти та запускати нові процеси. Саме тому розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком розвитку підприємства [40].

Ефективність системи управління персоналом – залежність від оптимальної побудови системи управління персоналом, яку прив'язують до чотирьох можливих конкурентних позицій підприємства на ринку (домінуючу, міцну, помітну і слабку). Тобто перевірка ефективності полягає у визначенні результативності методів управління персоналом – способів впливу на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації

їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Визначають відповідність встановленим цілям у сфері управління персоналом та рівню їх досягнення, результативності кадрової політики, власне методам управління, ефективності роботи кадрових служб, якості комплектування цієї служби персоналом необхідного рівня кваліфікації та досвіду [40]

Ефективному управлінню персоналом сприяє і принцип відповідності працівника займаній посаді. Сьогодні на більшості підприємств цей принцип не завжди реалізується. Сутність цього принципу зводиться до наступного:

- розроблення основних вимог до посади, складання паспорта посади (доцільно використати професіограми, психограми, кваліфікаційні довідники);
- оцінка наявності знань, умінь, навичок, особистісних якостей у працівника, який обіймає посаду; використання кваліметричних моделей;
- порівняння вимог, що висуваються до професійної підготовки та якостей того, хто має займати посаду, і реальних показників, які характеризують претендента на вакансію.

Особливе значення має оцінка роботи керівного складу підприємства, діяльність якого здебільшого визначає стратегічний потенціал галузі; поточні і майбутні результати діяльності підприємства; майбутні витрати; рівень ризику після прийняття рішень керівника; рівень ризику від дій некомпетентних підлеглих [39].

Під час управління персоналом виникає як проблема оцінки ефективності роботи кадрової служби щодо управління персоналом, так і оцінка ефективності діяльності працівників підприємства в цілому. Вирішення даної проблематики має досить різнобарвний спектр методичних підходів та рекомендацій. В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірювала б ефективність діяльності працівників на підприємстві, досить часто застосовується збалансована система показників (Balanced ScoreCard –

BSC). На її основі було визначено основні функції, за якими встановлено оцінюючі показники ефективності, та експертами здійснено їх оцінку [41].

Етапи здійснення оцінки ефективності управління персоналу кадровою службою на основі визначених функцій BSC:

- 1) розрахунок часткових показників оцінки ефективності за визначеними функціями BSC;
- 2) надання експертної оцінки кожному із визначених показників;
- 3) узагальнення експертної оцінки по всіх показниках за всіма функціями за всіма експертами методом середнього арифметичного;
- 4) визначення значущості кожної складової в інтегрованому показнику ефективності в управлінні персоналом із застосуванням методу переваг;
- 5) формування інтегрованого за всіма функціями показника ефективності управління персоналом (рис. 2.11).

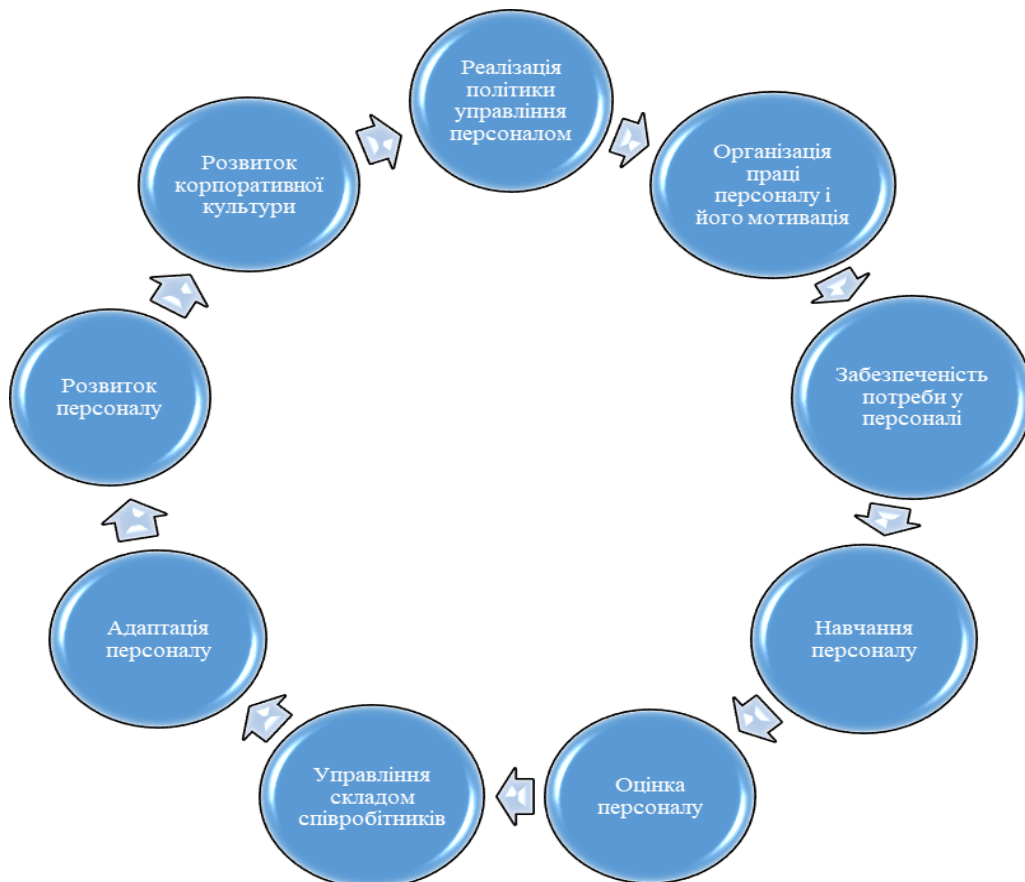


Рис. 2.11. Показники щодо ефективності управління персоналу

Джерело: складено автором за [41].

На рис. 2.11 наведені показники щодо ефективності управління персоналу.

Організація праці персоналу й мотивація. На обраному підприємстві працівники отримують невелику заробітну плату. Наприклад, ставка у прибиральниці, електрика, двірника, старшого контролера зміни складає 4727 грн (згідно штатного розкладу у Додатку Г), при тому, що з 1 січня 2022 року мінімальна заробітна плата становить 4723 грн

Це є основною причиною плинності кадрів. Велика плинність кадрів: охоронців, двірників та прибиральниць – професій з найменшою заробітною платою. Низькою є зарплата і в бухгалтера – 5000 грн, при середньому показнику пом. Київ 15000 грн (згідно аналізу пропозицій сайту ua.trud.com [43]).

Підвищення оплати праці повинно забезпечуватися випереджаючими темпами зростання продуктивності праці. Дотримання цього принципу забезпечує розширене відтворення виробництва на підприємствах, створює нормальне співвідношення між споживанням і нагромадженням. Заробітна плата може зростати тільки за умови зростання валового внутрішнього продукту. Цього можна досягти лише за умови підвищення продуктивності індивідуальної та суспільної праці, причому це зростання має випереджати зростання заробітної плати. Якщо ж остання зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, то це призведе до скорочення фонду нагромадження і, відповідно, до гальмування темпів відтворення, адже у цьому разі валового внутрішнього продукту насамперед треба компенсувати витрачені засоби виробництва, виділити додаткову частину для розширення діяльності, створити страховий фонд тощо [44]

Розвиток персоналу. За увесь час існування ТОВ «Парк Сервіс 7» не здійснено жодного переведення між відділами, що свідчить про відсутність кар'єрного зростання працівників фірми.

Посадові інструкції створені для кожної посади. Розробником є заступник директора з експлуатаційних питань. Кожна інструкція

узгоджується з юристом. У роботі наведена посадова інструкція головного енергетика, у якій сказано, що її потрібно переглядати з інтервалом не більше 3 років. Ця інструкція мала переглядатися у 2022-2023 роках. Вона створена 5 січня 2015 року і станом на жовтень 2022 не переглядалась, жодних змін не внесено. Посадова інструкція не підписана працівником, який влаштувався на цю посаду, та не вказана помітка

«Ознайомлений/а».

Управління складом співробітників. Склад співробітників змінюється щороку. Всі працівники є постійними, на підприємстві відсутні тимчасові та сезонні кадри. Важливим є співвідношення керівників, спеціалістів та робітників. Найбільш

численною категорією працівників є робітники. Якщо буде багато керівників, то не буде кому працювати. Керівники виконують певні управлінські функції. Спеціалісти зайняті створенням і впровадженням нових знань, технологій та розробкою варіантів вирішень окремих питань. Робітники це персонал, який втілює в життя рішення керівників, вони безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням послуг.

Реалізація політики управління персоналом. На підприємстві не створено документа, який би регулював політику управління персоналом. Відповідно кожен менеджер реалізує по-своєму, і в цьому полягає суб'єктивність думок кожної людини і відношення між керівником та підлеглим.

Забезпеченість потреби у персоналі. Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, норми праці, структура робіт, програма, зростання продуктивності праці. Для визначення кількісного складу персоналу використовують різні методи від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

Працівників наймають на основі штатного розкладу. Станом на жовтень 2022 р. вакансій на підприємстві немає. Як тільки хтось звільняється,

начальник відділу надсилає повідомлення про вільну посаду на сайти для пошуку роботи.

Адаптація персоналу. Можна виділити два напрямки адаптації: первинна, тобто процес пристосування працівників, які не мають ніякого трудового досвіду (випускники навчальних закладів); і вторинна, тобто процес пристосування працівників, які мають певний трудовий досвід, але переходять на нове робоче місце або в іншу організацію [45].

Спочатку проводять оцінку рівня підготовленості нового працівника для розробки ефективної програми адаптації. Потрапляючи в нову організацію, він неминуче стикається з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим персоналом, технологією діяльності тощо. Далі відбувається знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються. До цього процесу залучають безпосереднього керівника.

Наступний етап безпосередньої адаптації працівника полягає у пристосуванні нового співробітника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні стосунки з колегами. Цей етап адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий працівник буде прийнятий на робочому місці. Важливо надавати максимальну психологічну підтримку, регулярно проводити бесіди й оцінювати ефективність діяльності персоналу на новому робочому місці. І, нарешті, повне включення в роботу. Цим завершується процес адаптації нового працівника в організації, він характеризується поступовим подоланням виробничих і особистих проблем і переходом до стабільної роботи. Співробітник зацікавлений у тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки він несе не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі або втратити її (бути звільненим з якоїсь причини), але й матеріальні, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптаційного терміну. Зазвичай між першим і останнім етапом проходить 3 місяці випробувального терміну, і якщо працівник справляється зі своїми обов'язками, то він залишається працювати на підприємстві [45].

Розвиток корпоративної культури за типом – це суміш ієрархії, де для кожного аспекту роботи є керівник, над ним ще один керівник, та частково адхократії, де є свобода дій, думок і розвитку і всі працюють заради спільної мети. Керівник повідомляє, в який час приходити і залишати робоче місце (робочий день з 9 до 18 год), є право відлучатися з робочого місця по справах, відсутній дрес-код, спілкуватися з колегами потрібно ввічливо, до начальника звертатися на «Ви», до колег – на «Ти» або «Ви» (за бажанням кожного працівника). Щомісяця кожен працівник здає Звіт про роботу. Якщо ці правила для співробітника неприйнятні або стомлюючі, працювати він не зможе.

Завдання підприємства – створювати атмосферу та обстановку, яка дозволяє персоналу відчувати себе комфортно не на словах, а на практиці. Адже задоволений співробітник – це безкоштовна реклама, яка приваблює нових працівників і клієнтів.

Навчання персоналу є зовнішнє і внутрішнє. Останнє характеризують безпосередньою взаємодією зі щоденною роботою. Воно є дешевим і швидким, полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Карати співробітника, який помиляється, і не говорити про це – чинити наперекір інтересам компанії.

Коли приходить новий працівник на підприємство, його прикріплюють до досвідченого фахівця. Безпосередній керівник займається зі своїм персоналом у ході рутинної роботи. З часом може відбуватися делегування певних обов'язків керівника його підлеглим, і в процесі виконання цих завдань відбувається навчання.

Зовнішнє навчання проходить поза межами підприємства. До нього належать лекції, кейси, ділові ігри, моделювання, рольові ігри тощо. На жаль, такий вид навчання не характерний для підприємства.

Особливим видом навчання є самоосвіта, тобто самостійне навчання працівників. Застосування та ефективність даного виду навчання залежить від кожного співробітника індивідуально.

Оцінка персоналу – це відправна точка для вдосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Цей показник є основою при прийнятті на роботу, підвищенні і внутрішніх переміщеннях персоналу, стимуляції та контролі персоналу.

Систематичне проведення оцінки персоналу дає змогу керівникам вирішувати ряд завдань, що полягають у виявленні потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації співробітників, оцінюванні потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного росту, аналізі трудової діяльності, прийнятті рішень щодо службового переміщення на підприємстві, установленні цілей і завдань діяльності працівників на майбутнє; внесенні змін у систему оплати праці [46].

Важливим також є забезпечення зворотного зв'язку – працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка має розглядатися відкрито, потрібно обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення його діяльності. Оцінка персоналу об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле. За час спілкування з працівниками підприємства не було скарг щодо несправедливого оцінювання ні від керівників, ні від їхніх підлеглих.

Отже, мотивація працівників слабка, добре реалізовується політика управління персоналом, потреби в персоналі немає, навчання є лише внутрішнє, самоосвіта притаманна не кожному співробітнику, на несправедливу оцінку скарг не було, відсотковий склад співробітників не порушений, адаптація проходить за 4-ма етапами, корпоративну культуру підтримують на рівні, лінійні керівники стараються розвивати персонал.

Висновки до розділу 2

Згідно аналізу життєвого циклу, ТОВ «Парк Сервіс 7» зараз перебуває на етапі зрілості. Компанія 13 років на ринку України. ТОВ «Парк Сервіс 7» за 2020–2021 роки було прибутковим, щороку збільшувало свій дохід,

Рентабельність у 2020 році склала 8,9%, у 2021 – 8,5%, а в 2022 – 8,11%. Абсолютне відхилення рентабельності склало –0,4 і –0,39 за останні 2 роки, тобто рентабельність знижується з року в рік.

Схема організаційної структури: директор, головний інженер, заступники з економічних та експлуатаційних питань, головний енергетик, головний бухгалтер та начальник відділу по експлуатації нежитлових приміщень.

Простежується скорочення чисельності працівників ТОВ «Парк Сервіс 7» за останні 3 роки з 54 до 30 осіб, з них 75% чоловіків та 25% жінок. За рівнем освіти переважають особи із середньою спеціальною освітою (70%), з вищою – 30%. За віком переважають люди від 40 до 50 років (43,3%), трохи менше – 33,3% – віком від 30 до 40 років, найменше – до 30-ти років (лише 6,7%), старше 50-ти років – 16,7%. Робітники складають 53,4% штату організації, спеціалісти і керівники – по 23,3%. Виокремленої спеціалізованої кадрової служби у ТОВ «Парк Сервіс 7» немає. Діяльність з управління персоналом розосереджена між різними посадами.

Отже, у ТОВ «Парк Сервіс 7» є проблеми з кадрами. Це зменшення чисельності працівників, відсутність кадрової служби, відсутність перевірки посадових інструкцій, низькі зарплати. Мотивація працівників слабка.

Можна підсумувати, що ефективність системи управління розвитком персоналу підприємства має недоліки, які впливають на роботу підприємства, саме їх усунення приведе в майбутньому до ефективного управління підприємством.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»

3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства

Вибір стратегії розвитку персоналу залежить від маркетингової стратегії підприємства. Стратегія має бути цілісною, відповідати основній меті та адаптованою до зовнішнього середовища. Якщо розглядати управління персоналом із стратегічної точки зору, то забезпечення необхідними людськими ресурсами, ефективність розподілення обов'язків та мотивація є необхідністю [47].

Основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Зазвичай вони забезпечують збереження чи розширення конкурентних переваг підприємства і, відповідно, формують властивості кадрових стратегій [48].

Стратегія росту: вихід компанії на нові ринки, диверсифікація, запровадження інновацій. Вона притаманна для молодих організацій, що орієнтуються на застосування досягнень науково-технічного прогресу. Виникає потреба в залученні перспективних кадрів, які мають високу кваліфікацію та ефективні ідеї для займання лідерських позицій ринку. Перевагами стратегії росту є розвиток абсолютно нових сфер діяльності та накопичення необхідного в майбутньому досвіду [48, 49].

Стратегія помірною зростання притаманна підприємствам, що перебувають значний час на ринку, мають на ньому вигідні позиції та здійснюють свою діяльність у сферах традиційного характеру. Вона включає в себе соціальний захист працівників і передбачає відносно низьку мобільність співробітників. Компанії, які мають дану стратегію розвитку персоналу, забезпечують потреби в людському капіталі переважно власними

працівниками за допомогою методу перенавчання, зміною посад, тобто внутрішнім переміщенням персоналу, підвищенням кваліфікації та постійним розвитком [47, 48].

Стратегія зростання характеризується тим, що на підприємстві відбуваються процеси формування якісних трудових ресурсів, які будуть мати творчі та підприємницькі здібності. Для того, щоб втримати ключових працівників, компанія має приділяти значну увагу умовам праці, фінансовій складовій (заробітна плата, премія, відсотки, бонуси, соціальний пакет), формуванню дружнього колективу, постійному розвитку, можливості кар'єрного росту та нематеріальній складовій мотивації (додаткові вихідні, забезпечення житлом, направлення на відпочинок). Перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію відходять на другий план [49].

Якщо підприємство обрало напрямок стабілізації, то стратегія спрямована на зменшення плинності кадрів і формування стійкого та збалансованого колективу. Головну роль відіграє рух персоналу всередині підприємства, перенавчання та соціальне забезпечення [48]. Цьому відповідає функціональна кадрова стратегія, що спрямована на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу, відносноменше потрібно працівників вищої кваліфікації. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, організації виходу на пенсію тощо. Важливе значення для розвитку персоналу має також мотивація: як матеріальна (ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; медичне обслуговування; страхування), так і нематеріальна [49].

До стратегій функціонування відносять такі стратегії, як лідерство за витратами, диференціації та фокусування, які є відображенням ринкової поведінки підприємства. Якщо характеризувати кадрову стратегію відповідно до стратегії лідерства за витратами, то чітко простежується така особливість, як прийняття на роботу працівників із середнім рівнем кваліфікації розповсюджених професій. Немає потреби в персоналі з високим рівнем

творчого потенціалу. На посади керівників призначають осіб, які володіють управлінськими навичками (менеджери адміністративного складу).

Відповідно до стратегії диференціації, кадрова стратегія орієнтована на залучення співробітників, що мають вузьку спеціалізацію та високу кваліфікацію. За таких умов ключовою рисою менеджера повинні бути лідерські якості [48, 49].

Стратегії фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія, аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації [49].

Для деяких підприємств характерна стратегія скорочення. Особливо це помітно під час пандемії COVID-19. Її застосовують тоді, коли потрібно провести санацію, скоротити або ж узагалі ліквідувати ті відділи, що є збитковими. Наслідки для персоналу є досить негативними через масове звільнення працівників. На підприємстві залишають лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи, може підвищити рівень кадрового потенціалу завдяки перенавчанню та перекваліфікації та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства [47, 48].

Залежно від розвитку організації та ситуації на ринку, підприємство скорочує або нарощує виробництво, збільшує або зменшує кількість працівників. Ці процеси в собі може об'єднувати комбінована стратегія, яка включає в себе співвідносні елементи стратегії росту, помірному росту та скорочення. Її розвиток залежить від комбінацій вище зазначених стратегій [49].

Саме стратегію скорочення можна побачити згідно показників 2020–2022 рр. (див. Розділ 2). Тому зараз потрібно її змінювати на іншу, а саме: на стратегію стабілізації управління персоналом, адже робота з персоналом – найважливіша функція управлінської діяльності менеджера. В ідеальній компанії немає місця відділу людських ресурсів – управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак у реальному житті практично кожна організація має потребу у внутрішній мініорганізації, що

займається винятково цим питанням. Йдеться про кадрову службу організації (відділ кадрів).

Відділ кадрів – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом у рамках вибраної кадрової політики [50].

Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на загальнодержавному, так і на територіальному рівні [51].

Створення кадрової служби буде сприяти прийняттю на роботу виключно компетентних, зацікавлених співробітників, які працюватимуть цілеспрямовано і з повною віддачею. Це полегшить роботу заступника з економічних питань і заступника з експлуатаційних питань, адже саме ці працівники проводять основну роботу з кадрами.

Роль відділу кадрів у процесі управління зростає. Особливо він необхідний при наборі випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як маркетинг, менеджмент, оптимізація, стратегічне управління тощо. Крім цього, виникає потреба в необхідності систематичного навчання – підвищення кваліфікації як керівників, так і робітників та спеціалістів [50].

У даному випадку, можна обмежитися тільки одним спеціалістом – менеджером з персоналу, а не цілою службою, так як підприємство мале і кількість працівників невелика.

Сьогоднішні менеджери з персоналу, або HR-менеджери – це прототип тих, кого раніше називали кадровиками, які вели особисті справи, писали посадові інструкції, видавали пропуски. HR-відділ є майже в кожній поважачій себе організації.

Менеджер з персоналу – це стратег. Він повинен знайти спосіб, щоб кожний співробітник працював максимально ефективно. Головним є

результат, і для його отримання потрібна серйозна мотивація. Завдання менеджера з персоналу – пояснити працівникам, чого від них чекають, і домогтися максимальної мотивації персоналу. А для цього він сам має вникнути в суть інновації та стратегію підприємства [52].

Менеджер з персоналу (HR-менеджер) – це спеціаліст, який займається підбором, адаптацією, звільненням і навіть розвитком персоналу. Його обов'язки залежать від розміру і структури підприємства. Як правило, це знаходження персоналу для компанії, планування найму, створювання кадрового резерву, створення системи мотивації співробітників, моніторинг ситуації на ринку праці щодо трендів та середньої зарплати спеціалістів різних фахів, організація професійної та психологічної адаптації нових працівників, проведення атестації (за потреби), розроблення та запровадження в дію методів управління персоналом, формування соціально-психологічного клімату, підвищення зацікавленості працівників у досягненні загальних цілей [53].

Крім цього, такі фахівці стежать за рівнем кваліфікації штатних працівників компанії й сприяють росту їхнього професіоналізму. Для цього застосовують різні тести, тренінги, навчальні семінари тощо [52].

Рівень конкурентоспроможності компанії визначається професійно-кваліфікаційним рівнем її персоналу та забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистісних якостей, інноваційного і мотиваційного потенціалу працівників. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу та посилення конкуренції між організаціями на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність персоналу, а відтак – і підприємства на ринку виробництвотоварів чи надання послуг. Це породжує необхідність цілеспрямовано займатись управлінням розвитку робітників і спеціалістів за сучасними підходами [9, 54].

Менеджер з персоналу повинен знати психологію та розуміти, які риси та особисті якості потрібні конкретному спеціалісту, щоб зайняти певну

вакансію, знати чинне трудове законодавство, правила оформлення документації щодо прийому та звільнення кадрів, професійно володіти навичками спілкування для проведення співбесід, вміти зняти психічне напруження, налаштувати людину на розмову, підтримати й за потреби заспокоїти [53].

Для професійного менеджера з персоналу важливі такі якості, як працездатність, комунікабельність, впевненість у собі. Часто їм доводиться приймати рішення, відповідальність за які вони несуть самостійно [52].

Однією з пропозицій по вдосконаленню управління персоналом є створення посадової інструкції на запропоновану посаду «Менеджер з кадрів».

Також варто створити документ, згідно якого всі заходи щодо роботи з кадрами – добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – зможуть заздалегідь плануватися й узгоджуватися з цілями та поточними завданнями компанії. Це значно спростить роботу менеджера з персоналу і забезпечить рівність умов приймання працівників на роботу. Реалізація цього завдання є головною метою розробки положення про кадрову політику компанії.

Основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей компанії:

- 1) підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
- 2) оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії та забезпечення ефективного використання їх можливостей і потенціалу;
- 3) створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
- 4) формування і підтримання високого рівня лояльності співробітників;
- 5) формування і зміцнення корпоративної культури підприємства [55].

Також варто переглянути умови підвищення по посаді для забезпечення кар'єрного зростання. Окрім цього, кращим працівникам варто хоча б один раз на три місяці виплачувати премію для мотивації роботи (щоб не дуже збільшувати фонд заробітної плати). Варто враховувати стратегічні цілі і завдання власників, а також інших зацікавлених сторін (керівників, самих

працівників тощо).

Глобальним покращенням є підвищення заробітної плати до рівня середньої по місту Києву, а це майже вдвічі. На мінімальну зарплатню у столиці вижити нереально, тому директору ТОВ «Парк Сервіс 7» варто подумати щодо цієї пропозиції.

В умовах стратегічного управління істотно зростає роль служби управління персоналом у постійному нарощуванні компетентності співробітників. Компетентність та сучасна система формування компетенцій персоналу організації являє собою сукупність особистісних характеристик, знань, навичок, досвіду, володіння способами і прийомами роботи, які є достатніми для ефективного виконання посадових обов'язків. Актуальне пояснення особливостей компетентності слід відрізнити від компетенцій, що є характеристикою посади і представляє собою сукупність прав і обов'язків, якими володіє або повинен володіти певний орган і посадові особи відповідно до законів, нормативних документів, статутів, положень [11].

Загострення конкурентної боротьби і взаємозалежність суб'єктів ринку диктують необхідність урахування менеджерами великої кількості різноспрямованих запитів і очікувань. Таким чином, ефективність діяльності організацій сфери послуг залежить від якості управління різними ресурсами. У наш час одним із найважливіших «сервісних» ресурсів є персонал, оскільки в них основним товаром є послуга, якість якої залежить від якості роботи персоналу – найбільш уразливої і нестабільної складової успіху бізнесу [55].

У сучасних умовах варто регулярно робити перегляд особистісного розвитку та аудит персоналу. Відповідальним за ці процеси є заступник директора з економічних питань. Проведення такої роботи дозволяє розробити поточні та перспективні плани розвитку персоналу, а також допомагає при обчисленні стажу роботи для призначення пенсій, оформленні дублікату трудової книжки в разі її втрати, видачі довідок працівникам тощо. Аудит забезпечить вчасне виявлення браку персоналу в певному секторі організації.

Отже, основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Зазвичай вони забезпечують збереження чи розширення конкурентних переваг підприємства і, відповідно, формують властивості кадрових стратегій.

Для деяких підприємств характерна стратегія скорочення. Її застосовують тоді, коли потрібно провести санацію, скоротити або ж взагалі ліквідувати ті відділи, що є неприбутковими. Наслідки для персоналу є досить негативними через масове звільнення працівників. На підприємстві залишають лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи, може підвищити рівень кадрового потенціалу завдяки перенавчанню та перекваліфікації та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства.

Згідно показників 2020–2022 років, для ТОВ «Парк Сервіс 7» характерна стратегія скорочення, яку застосовують для санації підприємства. У компанії залишили лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства. Тому зараз потрібно її змінювати на іншу, а саме: на стратегію стабілізації управління персоналом на зменшення плинності кадрів і формування стійкого та збалансованого колективу. Головну роль відіграє перенавчання та соціальне забезпечення. Це завдання відділу кадрів.

Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на загальнодержавному, так і на територіальному рівні.

Таким чином, у підсумку, однією з пропозицій по вдосконаленню управління персоналом є створення посадової інструкції на запропоновану посаду «Менеджер з кадрів».

3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

Підприємство, яке хоче функціонувати у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах, певною мірою залежить від розвитку людського капіталу. Саме через це не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури для планування та контролю, а й спосіб керівництва, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденна поведінка та реакції на нововведення і зміни повинні постійно вдосконалюватися за рахунок аналізу.

Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. На жаль, у вітчизняних українських компаніях цей показник складає менше 1%. Одна з сучасних тенденцій у підготовці кадрів у провідних компаніях створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для адаптації до нових технологій і нових форм організації праці. Для того, щоб підприємство працювало на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен співробітник буде максимально розвиватися [52].

Сучасний ринок має високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства. Дуже важливою є здатність навчатися, адже від неї залежить інтелект і знання. Навчання – це процес або діяльність, що є двостороннім. З однієї сторони – орієнтування на засвоєння нових знань та навичок, а з другої – їх практичне застосування в роботі. Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства. Воно буває індивідуальним (на рівні кожного співробітника) і комплексним (на рівні підприємства). Це одна з сучасних тенденцій у підготовці кадрів у компаніях для полегшення адаптації до нових технологій та нових форм організації праці [37].

Навчання персоналу має:

- давати конкретні знання та навички, які потім будуть використовуватись у роботі;
- сприяти реалізації стратегічних цілей фірми;
- мати універсальний характер, щоб отримана кваліфікація могла бути використана в різних підрозділах підприємства;
- розглядатись як подвійні інвестиції – вклад у співробітника та підприємство.

Світові тенденції розвитку персоналом ведуть до того, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця, відповідальність за його результати переважно лягає на співробітника і його керівника. Нижче наведені запропоновані методи навчання для співробітників ТОВ «Парк Сервіс 7».

Усі методи можна розділити на традиційні (звичні) та інноваційні (новаторські, сучасні). До перших відносять лекції, семінари, самонавчання, інструктаж, курси підвищення кваліфікації, наставництво методи, які найчастіше використовують при передачі та закріпленні знань. Саме ці методи навчання на сьогодні залишаються переважаючими та високоефективними.

Інструктаж – пояснення та показ прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Його проводять спеціаліст або інструктор з навчання. Цей метод характеризується нетривалим терміном навчання, він спрямований на оволодіння конкретними операціями чи прийомами, що входять до професійних обов'язків працівника; на його проведення підприємству не потрібно витрачати багато грошей. Наставництво – це заняття досвідченого працівника з молодим спеціалістом у процесі щоденної рутини. Для цього методу характерний переважно директивний підхід, оскільки наставник володіє вищим рівнем професійної майстерності та досвідом роботи порівняно зі своїм вихованцем. На наставництво компанії зазвичай майже не витрачають коштів, тоді коли наставник має багато часу приділяти професійному навчанню свого підопічного. Це зменшує зацікавленість

наставників у навчанні та суттєво обмежує можливості наставництва щодо розвитку персоналу організації.

Самонавчання є найдоступнішим методом навчання для персоналу організації. Для цього не потрібні ні викладачі, ні приміщення, ні визначений час навчання, адже кожен вчиться у зручному місці та часі. Підприємство може отримати користь від самостійного навчання за умови розроблення та надання сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеоматеріалів, підручників, навчальних посібників тощо [3].

Іноді для «зростання» працівника роботодавець може відправити його на курси підвищення кваліфікації, при цьому останній бере на себе всі витрати. Підвищення кваліфікації працівника може відбуватись у зв'язку з вимогою законодавства або за домовленістю сторін. Причому в останньому випадку ініціатором може виступати або співробітник, або роботодавець [18].

Окремо хочеться виділити тренінг. Даний метод забезпечує швидшу адаптацію нових працівників для виконання завдань, формування нових вмінь і знань, а також підготувати співробітника до підвищення у посаді. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо, тобто максимум практики та мінімум теорії. Тренінги застосовують як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема для працівників, які обіймають керівні посади. Різні дослідники відносять цей метод то до традиційних, то до інноваційних. Особисто я схильюся більше до традиційних, і його найчастіше застосовують.

Метод поділяється на: ділову гру, що передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті чи інші грані професійної діяльності; рольову гру, яка моделює реальні або типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень для вирішення проблеми, й імітаційну гру (спрямовану на вироблення нових

установок у поведінці, формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій і подальше перенесення ефективних рішень у реальність) [54, 55].

Інноваційні методи широко використовують закордоном, в Україні вони менш поширені. До них відносять наступні:

- кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних компаній, який передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Даний метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Він ефективний для керівників [41, 42];

- «мозковий штурм», який дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за малий проміжок часу з подальшим аналізом і найкращим вибором управлінського рішення. Найефективніший для роботи в команді (малих групах);

- «сторітеллінг» (мотиваційна розповідь), який полягає в навчанні нових працівників підприємства для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, її особливостями, розпорядчими документами тощо. Навчання розпочинають з моменту підбору персоналу до повної адаптації співробітника безпосереднім керівником (наставником) для надання і для контролю на період випробувального терміну (стажування);

- метод поведінкового моделювання, який заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу та швидкого відтворення на практиці. Потрібен для вироблення у працівників певної моделі поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях;

- майстер-клас, який є однією з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого визнаний спеціаліст розповідає, пояснює і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод [41, 42];

- «buddying» або так зване неформальне наставництво – метод, який полягає у вияві підтримки, допомозі керівництва співробітнику з метою досягнення результатів через передачу один одному навчальної та

розвиваючої інформації. Заснований на наданні один одному інформації та об'єктивному і чесному зворотному зв'язку при виконанні завдань, пов'язаних з освоєнням нових навичок. Співробітники (buddies дослівно – «товариші»), виконуючи роль дзеркала з метою виявлення «вузьких місць» в їхній роботі, дають один одному можливість побачити себе зі сторони: як людина проявляє себе у ставленні до колег, які її слова «працюють», а які ні. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва [59, 60];

- коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), яка зветься «коучем», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань. Це сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу людських ресурсів, постійному вдосконаленню їх кваліфікації та професіоналізму, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, розкриттю потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Ця методика не вчить, а допомагає вчитися. Коучинг зосереджується на досягненні конкретної цілі способом, який людині належить зрозуміти самій [40];

- дистанційне навчання сукупність технологій, що забезпечують доставку основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивну взаємодію слухачів і лекторів у процесі навчання, надання можливості самостійної роботи з навчальними матеріалами. Особливо цінним цей метод є в період пандемії COVID-19, коли очне навчання мінімізовано. Дистанційне навчання найефективніша система підготовки та безперервної підтримки високого кваліфікаційного рівня спеціалістів, у якій застосовують різні методи надання навчальної інформації. Додатковою перевагою є можливість створення єдиного освітнього середовища.

Саме дистанційне навчання відіграє найбільшу роль у модернізації освіти. Дистанційне навчання, що здійснюється за допомогою комп'ютерних телекомунікацій, має різноманітні форми занять:

- чат-заняття – навчальні заняття, що проводять синхронно, тобто всі учасники мають одночасний доступ до чату. В рамках багатьох дистанційних

навчальних закладів діє чат-школа, в якій за допомогою чат-кабінетів організовується діяльність дистанційних викладачів і студентів;

➤ веб-заняття – дистанційні уроки, семінари, конференції, практикуми, ділові ігри та інші форми навчальних занять, проведених за допомогою засобів телекомунікацій та інших можливостей мережі інтернет. Для цього використовують спеціалізовані освітні веб-форуми – форму роботи користувачів по певній темі або проблемі за допомогою записів, що залишаються на одному із сайтів із установленою на ньому відповідною програмою. Від чат-занять веб-форуми відрізняються можливістю тривалої (багатоденної) роботи та несинхронним характером взаємодії студентів та викладачів;

➤ телеконференції, які проводять з використанням електронної пошти. Існують форми дистанційного навчання, під час якого навчальні матеріали висилаються поштою в регіони [14];

➤ Skype-навчання, яке надає можливість давати пояснення і ставити запитання віч-на-віч, надсилати файли, переписуватися в чаті, показувати презентації, відтворювати аудіо та відео в режимі демонстрації екрана. Викладачу й слухачу не

потрібно проводити складних технічних дій та витратити час на навчання самероботі у Skype [15];

➤ вебінар – інтерактивне мережеве навчальне заняття, яке проводиться викладачем дистанційно з використанням різноманітних програмних засобів та мережевих ресурсів, які забезпечують високу насиченість інформацією й активність учнів у режимі реального часу. Воно максимально наближене до безпосередньої взаємодії, адже дозволяє викладачеві вести діалог у режимі реального часу. Мережевий характер навчання, що дозволяє проводити заняття дистанційно, є головною перевагою вебінару, порівняно з традиційним семінаром, який вимагає фізичної присутності його учасників в аудиторії. Цей метод має порівняно невисоку собівартість організації цих занять при наявності необхідних технічних умов і зростанні популярності

вебінарів як ефективної форми додаткової освіти [16];

➤ E-learning – метод дистанційного навчання за допомогою комп’ютерних систем. Його застосування дозволяє співробітникам отримувати нові знання і навички без відриву від роботи. Вчитися можна як із дому при використанні спеціальних даних для авторизації, так і на робочому місці. Результатом стає підвищення залученості, збільшення рентабельності бізнесу та покращення обстановки в колективі. Прикладами такого навчання є відеосервіс YouTube, блоги, форуми, Facebook, Instagram, Google тощо [19].

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації (див. табл. 3.1), виходячи з вищеописаних традиційних й інноваційних методів розвитку персоналу. Кожний із розглянутих вище методів розвитку персоналу має переваги та недоліки. До переваг можна віднести доступність, різноманітність, новаторство, свободу вибору місця та часу проведення занять, широкий ринок вибору послуг. Недоліками є значні фінансові витрати, втрати робочого часу, можлива недостатня методична підготовка, відсутність авторитету в тих, хто навчає, ризик неефективності.

Проте, який би метод не обрало керівництво підприємства, запорукою його ефективності є мотивація персоналу. Мотивований і лояльний працівник зацікавлений у досягненні більших результатів у кар’єрі шляхом вдосконалення вмінь, навичок і компетенцій та здобуття нових [10].

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації, які наведені в табл. 3.1, виходячи з вищеописаних традиційних та інноваційних методів розвитку персоналу.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо застосування методів навчання за категоріями персоналу ТОВ «Парк Сервіс 7»

Категорія персоналу	Традиційні методи			Сучасні методи		
Керівники	Самонавчання			Дистанційне	Кейс-метод	Мозковий
Спеціалісти			Наставництво		Майстер-класи	штурм

Робітники	Інструктаж Тренінги	Лекції Семінари	Курси підвищення кваліфікації	навчання learning	E-Buddying Сторітеллінг	Коучинг
-----------	------------------------	--------------------	-------------------------------------	----------------------	----------------------------	---------

Джерело: складено автором.

Також важливою є розробка сертифікації персоналу. Її цінність полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Наявність такої системи надасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок відповідно до сучасного конкурентного ринку, та вартості на ринку праці.

Сертифікація персоналу – процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої можна зробити висновок про те, що працівники підприємства відповідають кваліфікаційним вимогам.

Це поняття не тотожне терміну «атестація персоналу». Атестація – це вид оцінювання працівників, який здійснюється атестаційною комісією підприємства, яка переважно складається з керівників підрозділів підприємства, в яких вже сформувалася думка про працівника, якого оцінюють. Саме тому такому оцінюванню характерні елементи формалізму та суб'єктивізму. Сертифікацію проводять незалежним акредитованим органом із сертифікації персоналу; для неї менш притаманні елементи суб'єктивізму та формалізму.

Атестація персоналу охоплює більшість керівників і спеціалістів підприємства, має переважно масовий характер. Водночас сертифікація працівників хоч теж може стосуватися значної частини персоналу, включаючи робітників, але для неї властивий індивідуалізм [3].

Доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника професійному просуванню персоналу, що сертифікується. Працівники, які підтвердили свою відповідність, стають конкурентоздатними на ринку праці, одержують статус професіоналів своєї справи і гарантію зайнятості. Проходячи сертифікацію, персонал краще розуміє поставлену ціль, стає відповідальнішим і вмотивованішим до виконання поставлених перед ним завдань. Таким чином будуть виділятися

кращі працівники, яких при нагоді керівництво може матеріально нагороджувати.

Згідно вище написаного, можна виділити наступні напрямки вдосконалення системи розвитку персоналу:

- підвищення освітнього рівня персоналу з метою мінімізації розриву між вимогами посади та діловими якостями персоналу;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- заохочення персоналу до створення та впровадження новаторських рішень, які зможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- формування системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів, включаючи різні методи навчання;
- створення умов для кар'єрного зростання персоналу;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення.

Отже, тенденції розвитку персоналу ведуть до того, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця, відповідальність за його результати лягає переважно на співробітника і його керівника. Для навчання використовують традиційні та інноваційні методи. Останні характерні більше для зарубіжних компаній.

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати різні методи розвитку та підвищення кваліфікації. Для керівників використовують кейс-метод та «мозковий штурм», для спеціалістів – наставництво, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, «мозковий штурм», buddying, сторітеллінг, а для робітників – лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації, коучинг, майстер-класи, buddying, сторітеллінг.

Існують універсальні методи, такі як інструктаж, тренінг, самонавчання, дистанційне навчання та e-learning.

Також важливою є розробка сертифікації персоналу. Її цінність полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Варто враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника професійному просуванню персоналу, що сертифікується.

Висновки до розділу 3

Таким чином, основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. До стратегій функціонування відносять такі стратегії, як лідерство за витратами, диференціації та фокусування.

Згідно показників 2020–2022 років, для ТОВ «Парк Сервіс 7» характерна стратегія скорочення, яку застосовують для санації підприємства. У компанії залишили лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства. Тому зараз потрібно її змінювати на іншу, а саме: на стратегію стабілізації управління персоналом на зменшення плинності кадрів і формування стійкого та збалансованого колективу. Головну роль відіграє перенавчання та соціальне забезпечення. Це завдання відділу кадрів.

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати різні методи розвитку та підвищення кваліфікації. Для керівників використовують кейс-метод та «мозковий штурм», для спеціалістів – наставництво, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, «мозковий штурм», buddying, сторітеллінг, а для робітників – лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації, коучинг, майстер-класи, buddying, сторітеллінг. Є можливість виділити кошти на навчання персоналу. Існує багато безкоштовних ресурсів для цього.

Важливою є розробка сертифікації персоналу. Її цінність полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Варто враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника професійному просуванню персоналу, що сертифікується.

Таким чином, у підсумку, однією з пропозицій по вдосконаленню управління персоналом є створення посадової інструкції на запропоновану посаду «Менеджер з кадрів». Для цього ймовірні два варіанти розвитку подій. У першому варіанті працівник отримуватиме меншу заробітну плату на 273 грн, ніж у другому, та потрібно шукати робоче місце для нового співробітника. У другому варіанті співробітник отримуватиме таку ж оплату праці, як і бухгалтер (не буде великих змін, адже можна використати те саме робоче місце (стіл, стілець, комп'ютер, телефон) і перенести його у вільний кабінет, який є на підприємстві в головному офісі).

Фінансові витрати на створення посадової інструкції для менеджера з персоналу і розробку положення про кадрову політику становлять 0 гривень.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом сприятиме керівництву підприємства досягненню таких стратегічних цілей, як: створення умов для досягнення цілей кадрової стратегії; інформування персоналу про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення; оптимізація використання людських та фінансових ресурсів; кількісний вимір ефективності кадрових процесів; мотивування співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Визначення ефективності управління персоналом здійснюється за показниками, які характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Показники ефективності трудової діяльності працівників, згідно з поширеними науковими позиціями, об'єднані у три методичних підходи, згідно з якими ефективність управління персоналом відображується, по-перше, через кінцеві результати діяльності працівників; по-друге, через результативність, якість та складність праці і, по-третє, через показники соціальної ефективності. Вибір конкретного методичного підходу оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану

планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо. Ефективність управління персоналом у розрізі окремих процесів управління персоналом характеризується показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання персоналу, розвитку його кар'єри, кадрового адміністрування та управлінської діяльності. Як доповнення та уточнення розрахунку інтегрального показника ефективності як середньозваженої величини оцінок комплексу показників за переліченими кадровими процесами пропонується значущість окремої компоненти інтегральної ефективності управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу посилити за рахунок використання коефіцієнтів вагомості. Окрім того, пропонується розширити систему складових інтегральної ефективності управління персоналом, увівши блок мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління персоналом.

Добре реалізується політика управління персоналом, потреби в персоналі немає, навчання є лише внутрішнє, самоосвіта притаманна не кожному співробітнику, на несправедливу оцінку скарг не було, відсотковий склад співробітників не порушений, адаптація проходить за 4-ма етапами, корпоративну культуру підтримують на рівні, лінійні керівники стараються розвивати персонал, але мотивація працівників слабка.

Можна підсумувати, що ефективність системи управління розвитком персоналу підприємства має недоліки, які впливають на роботу підприємства, саме їх усунення приведе в майбутньому до ефективного управління підприємством. Підприємство має потребу в розвитку кадрової стратегії.

Основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. До стратегій функціонування відносять такі стратегії, як лідерство за витратами, диференціації та фокусування.

Згідно показників 2020–2022 років, для ТОВ «Парк Сервіс 7» характерна стратегія скорочення, яку застосовують для санації підприємства. У компанії

залишили лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства. Тому зараз потрібно її змінювати на іншу, а саме: на стратегію стабілізації управління персоналом на зменшення плинності кадрів і формування стійкого та збалансованого колективу. Головну роль відіграє перенавчання та соціальне забезпечення. Це завдання відділу кадрів.

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати різні методи розвитку та підвищення кваліфікації. Для керівників використовують кейс-метод та «мозковий штурм», для спеціалістів – наставництво, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, «мозковий штурм», *buddying*, сторітеллінг, а для робітників – лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації, коучинг, майстер-класи, *buddying*, сторітеллінг. Є можливість виділити кошти на навчання персоналу. Існує багато безкоштовних ресурсів для цього.

Важливою є розробка сертифікації персоналу. Її цінність полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Варто враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника професійному просуванню персоналу, що сертифікується.

Таким чином, у підсумку, однією з пропозицій по вдосконаленню управління персоналом є створення посадової інструкції на запропоновану посаду «Менеджер з кадрів». Для цього ймовірні два варіанти розвитку подій. У першому варіанті працівник отримуватиме меншу заробітну плату на 273 грн, ніж у другому, та потрібно шукати робоче місце для нового співробітника. У другому варіанті співробітник отримуватиме таку ж оплату праці, як і бухгалтер (не буде великих змін, адже можна використати те саме робоче місце (стіл, стілець, комп'ютер, телефон) і перенести його у вільний кабінет, який є на підприємстві в головному офісі). Фінансові витрати на створення посадової інструкції для менеджера з персоналу і розробку положення про кадрову політику становлять нуль гривень.

На сьогоднішній день основним фактором конкурентоспроможності підприємницької структури, її життєздатності і процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Впровадження всіх вищеперерахованих напрямів підвищення ефективності управління персоналом (стратегій, у тому числі і кадрових стратегій) є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості компанії ТОВ «Парк Сервіс 7».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підр. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бізнес центр Колізей нерухомість в Україні: URL: <https://knin.com.ua/realty-item/biznes-tsentr-kolizey-1952> (дата звернення 14.11.2024).
3. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту: наук. журн. 2014. Т. 1. № 10. С. 40–51.
4. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33 (дата звернення 14.11.2024).
5. Внутрішні комунікації і їх роль у системі управління українських компаній: огляд практик. Прес-служба. – 2020. № 2. С. 57–70.
6. Внутрішньокорпоративний PR: розкіш чи необхідність? Прес-служба. 2009. № 9 С. 54–57.
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29–37.–URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6 (дата звернення 08.08.2024).
8. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 3 (129). С. 161–167.
9. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умо-вах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. №. 9. С. 37-42.
10. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

11. Демешко Ю. О. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства // URL: <http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnst-vikoristannya-trudovih-resursvdpdriyemstva.html> (дата звернення 14.11.2024).
12. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник: зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
13. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 31(2). С. 55–62. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)_9) (дата звернення 08.08.2024).
14. Копець Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2021. № 811. С. 168–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_27 (дата звернення 08.08.2024).
15. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182–188.
16. Мілаш І. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємстває Бізнес-інформ. 2014. № 4. С. 245–250.
17. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60.
18. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Мукачівський державний університет: Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 461–467.
19. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

- 20.Смачило В. В. Оцінка ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. С. 139–143.
- 21.Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : ХНАДУ, 2010. 133 с.
- 22.Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». Випуск № 2(4). Частина 2. 2015 URL:<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf> (дата звернення 14.11.2024).
- 23.Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП. 2001. 112 с.
- 24.Цеплік Е. Ще раз про внутрішній PR: які проблеми?. Радник. 2008. № 2. С. 28–31.
25. Abraham H.Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.Harper & Row, 1970.
- 26.Fayol, Henri. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917, p. 11.
- 27.Frederick Taylor Principles of Scientific Management (monograph, 1911).
- 28.Herzberg F.The Motivation to Work. F.Herzberg, B.Mausner, B.Snyderman New Jersey: Transaction Publishers, 1993. 180 p.
29. Herzberg F.The Managerial Choice: To be Effective or to be Human. F.Herzberg Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1976. 360 p.
- 30.Marshall, Alfred. History of Economics and Economic Thoughts: Current Economic Theories: navch. Help for VNS.O.O.Shevchenko: Center of study. lit., 2012. 234p.
31. Schultz T.Human capital: Policy Issues and Research Opportunities. In Human Resources. Fiftieth Anniversary Colloquium VI, 1975.
- 32.Smith A. Research on the nature and causes of the wealth of peoples, 1962.