

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом і регіональної економіки

ЮСЬКІВ Наталія-Марія Михайлівна

**Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства
(організації) / The staff as a strategic factor of enterprise
(organization)**

спеціальність: 8.03050501 - Управління персоналом і економіка праці
магістерська програма - Управління персоналом

Магістерська робота

Виконала студентка групи
УПЕПм-21
Н.-М. М. Юськів

Науковий керівник:
к. е. н., доцент С. А. Прохоровська

Магістерську роботу допущено
до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ – 2017

АНОТАЦІЯ

Юськів Н.-М. М. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства (організації). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03050501 – управління персоналом і економіка праці. Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. Здійснено аналіз складових стратегічного розвитку за матеріалами досліджуваного підприємства. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом з метою посилення конкурентоспроможності підприємства.

ANNOTATION

Yuskiv N.-M. M. The staff as a strategic factor of enterprise (organization). – Manuscript.

Research on the receipt of educationally-qualifying level of master's degree after specialty 8.0305050 «Personnel Management and Labour Economics». Ternopil national economic university. – Ternopil', 2017.

In this work the theoretical aspects of strategic management. The analysis of the strategic components of the materials of investigational enterprise. The ways of improving the management personnel in order to improve the competitiveness of enterprise.

Зміст

Вступ.....	4
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ.....	8
1.1. Формування стратегії стійкого розвитку підприємства.....	8
1.2. Управління персоналом як фактор реалізації стратегії підприємства	16
1.3. Персонал організації як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації.....	24
Висновки до першого розділу	32
Розділ II. СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДП «БЕРЕЖАНСЬКЕ ЛІСОМИСЛИВСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО».....	33
2.1. Дослідження методів найму та оцінки персоналу з метою стратегічного розвитку підприємства.....	33
2.2. Система мотивації персоналу як фактор стратегічного розвитку ДП «Бережанське лісомисливське господарство».....	48
2.3. Місце інтелектуального потенціалу в стратегічному розвитку підприємства.....	56
Висновки до другого розділу.....	63
Розділ III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «БЕРЕЖАНСЬКЕ ЛІСОМИСЛИВСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО».....	64
3.1. Організаційні передумови розвитку персоналу як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства	64
3.2. Вибір стратегії розвитку підприємства в умовах нової економіки	76
Висновки до третього розділу	83
Висновки.....	84
Список використаних джерел.....	87
Додатки.....	96

Вступ

Актуальність теми дослідження. В умовах невпевненості у майбутньому та нестійкості ринку виникають труднощі як в управлінні, так і у розробці стратегії розвитку підприємств. Одним з основних факторів, який здатний забезпечити стратегічні цілі підприємства є персонал. Тому виникає потреба у створенні механізмів його розвитку, що є ключовим у розробці ефективної системи управління. На сьогоднішній день основними вимогами до працівника повинні стати: конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Усі ці фактори спонукають підприємства впроваджувати різноманітні варіанти стратегічного розвитку та використовувати безліч сучасних інструментів управління.

Сучасний стан інформаційних технологій та пов'язане з ним технологічне і технічне забезпечення сприяє підвищенню вимог роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. У зв'язку з цим, метою кадрової політики підприємств стає підготовка конкурентоспроможного найманого працівника, кваліфікація якого відповідає вимогам сучасного ринку праці і є необхідним для виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Питанням розробки стратегії та реалізації системи управління персоналом на підприємствах присвячено багато публікацій у спеціалізованій літературі, а також досліджень зарубіжних науковців, таких як: І. Ансофф, М. Армстронг, Г. Беккер, П. Друкер, Б. К. Макконнелл, М. Мескон, Д. Колінс, Дж. Вуд, Т. Пітерс, М. Портер, А. Томпсон, Р. Слейтор, Д. Ульріх, Г. Хамел, Ф. Хансейкер, В. Єгоршин, А. Я. Кібанов, С. В. Шекшня та ін.

Сутність стратегічного розвитку підприємства досліджувалась у працях провідних вітчизняних вчених: Ю. М. Барський, О. Ю. Гусєва, Л. А. Квятковська, С. П. Міщенко, Л. М. Романюк, Г. О. Селезньова, М. В. Шашина та ін. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом підприємства висвітлено в працях українських науковців: О. М. Арапова, Л. В. Балабанова, М. Д. Виноградський, О. А. Грішнова, О. П. Дяків, В. М. Данюк, А. М. Колот,

О. М. Кузьменко, В. П. Петюх, Г. О. Селезньова, Н. Тарнавська, С. О. Цимбалюк, Г. Ю. Шульга та ін.

Управління персоналом посідає провідне місце в системі управління підприємством. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмінні характеристики й показники діяльності, спеціальні процедури та методи.

Однак, незважаючи на наявність значного масиву праць, присвячених розробці цієї багатогранної проблеми, недостатньо дослідженими є питання формування розвитку та оцінювання персоналу підприємства, які б відповідали сучасним реаліям. Вирішення цієї проблеми потребує подальших досліджень та наукового обґрунтування.

Метою дипломної роботи є дослідження закономірностей стратегічного розвитку підприємства та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом.

Для реалізації цієї мети поставлені такі **завдання**:

- 1) розкрити сутність стратегічного управління підприємством;
- 2) охарактеризувати роль та значення системи управління персоналом в реалізації стратегії підприємства;
- 3) здійснити аналіз методів найму та оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві;
- 4) провести оцінку системи мотивації праці на підприємстві та дослідити її ефективність;
- 5) дослідити місце інтелектуального потенціалу в системі стратегічного управління підприємством;
- 6) обґрунтувати шляхи удосконалення системи управління персоналу на підприємства, з метою забезпечення його конкурентоспроможності;
- 7) запропонувати заходи щодо забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства та організація системи управління персоналом ДП «Бережанське лісомисливське господарство».

Предметом дипломної роботи є теоретичні та практичні проблеми розвитку персоналу в процесі стратегічного управління підприємством.

Методологія і методика дослідження. У ході виконання дипломної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування (при вивченні сутності понять «стійкий розвиток», «стратегія», «управління персоналом», «персонал», «конкурентоспроможність», «компетенція»); системного підходу (для обґрунтування чинників, що впливають на стратегічний розвиток підприємства, та для розгляду виробничих, організаційних, соціально-економічних питань, що виникають у процесі трудової діяльності); причинно-наслідкових зв'язків (при вивченні чинників, які впливають на стратегічний розвиток підприємства); методи статистичного аналізу (для аналізу масиву статистичних даних з метою оцінки передумов формування персоналу); соціологічного опитування (анкетування) (для вивчення чинників, які впливають на систему управління персоналом та конкурентоспроможність підприємства); графічного зображення (для наочного відображення статистичних матеріалів, результатів проведеного соціологічного опитування та схематичної ілюстрації теоретичних і практичних положень дипломної роботи).

Інформаційною основою дипломної роботи є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, статистична звітність ДП «Бережанське лісомисливське господарство», дані соціологічного опитування, проведеного автором на підприємстві.

Наукова новизна результатів полягає у вирішенні науково-прикладного завдання, пов'язаного з розвитком системи управління персоналом підприємства та вибір оптимальної стратегії розвитку в сучасних умовах.

вперше:

обґрунтовано організаційні заходи щодо вдосконалення системи мотивації працівників та підвищення їх освітнього-кваліфікаційного рівня; запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства на основі компетентісного підходу, який включає заходи щодо встановлення

балансу між продуктивністю праці, персоналом та його кваліфікаційним рівнем.

Практичне значення одержаних результатів полягає в підготовці рекомендацій щодо вдосконалення механізму розвитку персоналу в ДП «Бережанське лісомисливське господарство», розробленні компетенцій для працівників лісової галузі, які використовуватимуться при формуванні стратегії підприємства.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в VI Регіональній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, 2016 р.) з тезами на тему «Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства».

Структура й обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 99 сторінок, основний зміст викладено на 82 сторінках. Робота містить 14 рисунків, 19 таблиць. Список використаних джерел включає 78 найменувань.

Розділ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

1.1. Формування стратегії стійкого розвитку підприємства

В умовах швидкості зростання глобальних економічних змін актуальними стають питання щодо здатності підприємств протидіяти впливам зовнішнього середовища. Відповідно, будь-які зміни містять у собі протиріччя, з одного боку прагнення підприємства зберегти стабільність, з іншого – необхідність її постійного розвитку. Тому вирішення сучасних інноваційних завдань неможливе без стійкого розвитку підприємств.

Відтак кожному підприємству потрібна відповідна стратегія розвитку, яка враховуватиме його особливості та унікальність, а також буде основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Процес розробки та реалізації стратегії для підприємства є індивідуальним і залежить від взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища.

В науковій літературі існують різні підходи щодо визначення змісту поняття «стійкий розвиток підприємства». Вперше цей термін було використано на засіданні Римського клубу (1972 р.) у доповіді «Межі зростання», яку представляли група вчених, очолена Д. Медоус. Науковці зазначали, що шукають таку модель, яка є стійкою без раптового і неконтрольованого розпаду і здатна задовольнити основні матеріальні потреби.

За визначенням Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби теперішнього покоління і не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти їхні власні потреби [43; с. 266].

Відповідно стратегію стійкого розвитку науковці визначають як скоординований набір процесів аналізу, планування, навчання, дискусій та інвестицій, що формуються шляхом постійного вдосконалення й інтегрують економічні, соціальні та екологічні цілі суспільства, шукаючи компроміси там, де це неможливо [27; с. 85].

Економічний підхід стійкого розвитку полягає в оптимальному використанні ресурсів підприємства та застосуванні технологій, які сприяли б створенню потоку сукупного доходу. Соціальний підхід спрямований на людський розвиток та збереження суспільних і культурних систем, а також на зменшення кількості конфліктів. З екологічного погляду, стійкий розвиток має забезпечити здатність біологічних і природних систем до самооновлення, а також можливість адаптуватися до певних змін.

Для досягнення стійкого розвитку підприємства потрібно сконцентрувати свою увагу на розвитку:

- інвестиційно-фінансової сфери діяльності;
- сукупного потенціалу стійкості;
- сфери інноваційної діяльності;
- системи зв'язків і комунікацій;
- оновленні асортименту;
- системи управління якістю;
- людського капіталу;
- потенціалу підприємства.

Стійкий розвиток підприємства варто розглядати як його здатність до здійснення економічної діяльності в окремий момент часу в умовах невизначеності впливів зовнішнього середовища, які змінюють та порушують нормальне функціонування та розвиток підприємства. Динамічний стійкий розвиток підприємства характеризує сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін в напрямку вдосконалення з метою переходу підприємства на новий рівень діяльності.

На думку М. Портера стратегія – це створення унікальної та вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності [78]. Не можна не погодитися і з думкою А. Томсона про те, що стратегія виступає специфічним управлінським планом дій та спрямована на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як підприємство функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких дій та заходів потрібно вжити, щоб підприємство досягло бажаного результату [61]. Стратегія являє собою систематичний план поведінки підприємства, спрямований на найбільш ефективне використання ресурсів та отримання максимальної прибутковості на перспективу.

У праці «Стратегічне управління» І. Ансофф вказує, що за своєю суттю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Стратегія розглядається як інструмент для перемоги у конкурентній боротьбі [2, с. 55].

Основна мета стратегії підприємства – забезпечення високих темпів економічного розвитку та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. Стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дії, що відкриваються перед підприємством, воно обирає конкретний напрямок.

Виконання стратегії підприємства спрямоване на вирішення таких завдань:

- встановлення пріоритетності серед задач так, щоб їх відносна значимість відповідала стратегії, яку реалізовуватиме підприємство;
- встановлення відповідності між процесом всередині підприємства та вибраною стратегією;
- вибір та приведення у відповідність зі стратегією стилю лідерства та підходу до управління підприємством.

С. П. Міщенко зазначає, що процес формування стратегії підприємства реалізується поетапно і належить до управлінських процесів. Кожний етап складається з певних операцій, які взаємопов'язані між собою (рис. 1.1).

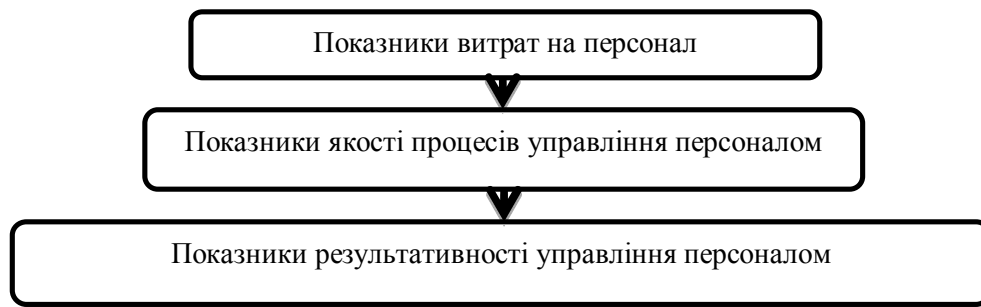


Рис. 1.1. Етапи формування стратегії стійкого розвитку підприємства
[39; с. 169]

Відповідно, на першому етапі формування стратегії стійкого розвитку підприємства відбувається постановка мети – економічна дієздатність підприємства в контексті стійкого розвитку. Для визначення мети потрібна оцінка впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства.

Оцінка стійкості розвитку підприємства здійснюється за рахунок таких принципів:

1) обліку та гармонійного взаємозв'язку розвитку підсистем підприємства (виробничої, економічної, соціальної та екологічної). Принцип означає, що інтегральна оцінка стійкості розвитку повинна охоплювати всі сфери діяльності підприємства, крім цього дуже важливим є дотримання балансу розвитку по всіх підсистемах підприємства.

2) досягнення стійкості динаміки розвитку підприємства з урахуванням економічної ефективності, соціальної стабільності, ризикозахищеності та екологічної безпеки. Принцип полягає у визначенні рівня стійкості розвитку підприємства з урахуванням значень інтегрованих показників стійкості розвитку його підсистем;

3) пріоритетності мети, яка полягає у виявленні ресурсів стійкості розвитку підприємства. Згідно з цим принципом інтегральна оцінка стійкості розвитку підприємства повинна дати достовірну інформацію про значення економічних, соціальних та екологічних показників, а на їх основі – про вплив управління на рівень стійкості розвитку підприємства.

У результаті виявляється необхідність розробки управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості промислового розвитку [27; с. 86].

Наступний етап формування стратегії стійкого розвитку підприємства є розробка варіантів досягнення цілей. Оскільки ресурси для вирішення проблем обмежені, варто визначити важливість проблеми за її актуальністю, масштабністю, враховуючи стадію життєвого циклу підприємства.

Далі необхідно провести аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на стратегію стійкого розвитку підприємства та виконати факторний аналіз впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Чинники сталого розвитку підприємства [39; с. 170]

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
<p>Операційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ефективний маркетинг; • високий рівень використання основних фондів; • ефективна структура поточних витрат; • достатній рівень страхових запасів; • диверсифікований асортимент продукції. 	<p>Загальноекономічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання обсягу національного доходу; • стабілізація податкової системи; • зниження рівня інфляції; • зростання реальних доходів населення; • зниження рівня безробіття.
<p>Інвестиційні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • раціональне використання ресурсів; • ефективний фондовий портфель; • досягнення запланованого обсягу прибутку; • ефективний інвестиційний менеджмент. 	<p>Ринкові:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зростання попиту; • стабільність валютного ринку; • зростання внутрішнього ринку; • зростання активності фондового ринку.
<p>Фінансові:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зниження фінансових ризиків; • ефективна фінансова стратегія; • зростання рентабельності власного капіталу; • ліквідна структура активів. 	<p>Інші:</p> <ul style="list-style-type: none"> • політична стабільність; • демографічні тенденції.

Тому розглядаючи стратегію стійкого розвитку підприємств, необхідно встановити сукупність факторів, які впливають на її формування. Серед них:

- 1) фактори, які впливають на соціальну складову стратегії;
- 2) фактори, які впливають на екологічну складову стратегії;
- 3) фактори, які впливають на фінансово-економічну складову стратегії;
- 4) фактори, які впливають на інституціональну складову стратегії.

Завершальним, третім етапом формування стратегії стійкого розвитку підприємства є вибір кращих варіантів досягнення кінцевої мети з усіх можливих. Здійснити вибір та скласти оптимальний перелік шляхів досягнення кінцевої мети можна, оцінивши виробничі можливості підприємства і визначивши стадію життєвого циклу підприємства.

Ефективність впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства залежить від:

- вибору стратегічних цілей і завдань, які безпосередньо відображають внутрішнє і зовнішнє становище підприємства, динаміку та статику його розвитку відповідно до концепції стійкого розвитку;
- сукупності, а також структури сполучених між собою показників фінансової діяльності та стійкого розвитку;
- інформаційної бази [27; с. 85].

За останній час концепція стійкого розвитку стала невід'ємною частиною стратегії великої кількості підприємств по усьому світу. Варто звернути увагу на те, що напрями реалізації стратегії стійкого розвитку різних підприємств мають суттєві відмінності.

Функції, які повинна виконувати система управління стійкістю підприємств:

- прогнозування зміни зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства;
- планування діяльності підприємства в межах прогнозу забезпеченості фінансовими, матеріально-технічними, трудовими, енергетичними, інформаційними й іншими ресурсами підприємства;

- діагностики підприємства задля виявлення прогнозу стабільності його поведінки в майбутньому періоді;
- відтворення функціонування підприємства в прогнозованому періоді та визначення значень, які досягаються при цьому, показників діяльності підприємства;
- оцінки й аналізу стійкості показників підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх впливів;
- удосконалення параметрів планування й прийнятих планових рішень, при необхідності відновлення й збереження стійкої діяльності підприємства [71].

На нашу думку стратегія підприємства – довгостроковий план діяльності, який розроблений на основі можливостей підприємства, базується на внутрішніх нормах з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Кожна стратегія має свої особливості, які потрібно враховувати при її розробці та реалізації. Перш за все, вона залежить від зовнішнього середовища, крім того завжди у підприємства є конкуренти, які готові застосувати раціональні рішення, які використовувалися при розробці або реалізації стратегії. Не слід забувати про переваги конкурента і те, що в будь-який час він може вдатися до ефективнішої стратегії, тому не існує конкретних методів визначення того, чи буде певна стратегія оптимальною.

Стратегія підприємства повинна вносити корективи в міру надходження нових даних, крім того її формування здійснюється в умовах недостатньої інформації. Вона повинна підкріплюватися організаційною структурою і ресурсами підприємства, що дозволить максимально ефективно використовувати та спрямовувати їх туди, де будуть найбільш ефективними. Стратегія підприємства спрямована на кінцевий результат, тобто стратегічну мету, яку, в свою чергу, необхідно узгоджувати з можливостями [33; с. 94].

Стратегія стійкого розвитку підприємства обов'язково пов'язана з діяльністю людей, з їх фізіологією, психологією, з умовами їх життя, етикою, тому людський чинник, без сумніву, слід враховувати при виборі будь-якої стратегії.

Ефективність реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства можна оцінити розробивши та реалізувавши механізм інтегральної оцінки стійкості розвитку – це цілеспрямований процес оптимального вибору методів безперервного контролю, що дозволяють підприємству ефективно функціонувати та розвиватися протягом тривалого періоду часу.

Основні етапи інтегральної оцінки стійкості розвитку підприємства:

1) формування основ оцінки стійкості розвитку підприємства. Необхідно сформулювати функції, принципи та методи оцінки стійкості розвитку, конкретизувати суб'єкт і об'єкт оцінки в рамках концепції стійкого розвитку підприємства;

2) якісний і кількісний аналіз факторів зовнішньої і внутрішньої стійкості на основі системи показників поточного стану та розвитку підприємства з метою завчасного попередження небезпеки, що загрожує і, прийняття необхідних заходів підтримки та забезпечення стійкості. На цьому етапі визначається система показників стійкого розвитку, проводиться їх нормування та стандартизація, розраховується узагальнений показник стійкості розвитку;

3) оцінка та аналіз рівня стійкості розвитку підприємства, визначення класу стійкості. На основі оцінки значень інтегральних показників стійкості підприємству присвоюється клас стійкості. Результати комплексного аналізу стійкості підприємства використовуються вищими органами управління для більш обґрунтованого формування цілей і завдань розвитку на певний період;

4) виявлення необхідності і розробка основ для управлінських рішень, коригування цілей, функцій, принципів і методів управління стійкістю розвитку, на підставі чого вище керівництво формулює мету розвитку та завдання, спрямовані на підвищення стійкості промислового підприємства;

5) оформлення аналітичної звітності. Інформація про управління стійкістю розвитку промислового підприємства повинна бути представлена у вигляді відкритої звітності, поширюватися серед всіх учасників процесу, бути доступною для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Деталізована інформація надається у підрозділі підприємства, де формуються конкретні зміни за

напрямами діяльності, виходячи з цілей розвитку та потенційних можливостей [45; с. 100].

Висока мінливість і динамічність ринкового оточення зумовлюють впровадження на підприємствах заходів, які спрямовані на підтримку стійкості, гнучкості та адаптивності. За умов прагнення підприємства досягнути стійкого розвитку важливе значення має система методів управління. При цьому головна увага повинна бути приділена спрямованості господарського механізму, задоволенню суспільних і особистих потреб в умовах ощадливого витрачання ресурсів, взаємозв'язку економічних і соціальних параметрів управління та досягненню їх взаємодії з організаційною структурою підприємства.

Необхідною умовою забезпечення прогресивного розвитку підприємства є вибір раціональної стратегії, яка повинна сприяти покращенню умов функціонування підприємства, а також забезпечувати раціональне використання наявних ресурсів і можливостей.

1.2. Управління персоналом як фактор реалізації стратегії підприємства

Досягнення стратегічних цілей підприємства, а також успішне рішення оперативних завдань, можливе лише при компетентному управлінні персоналом підприємства. Управління персоналом носить, безперечно, системний характер і являє собою елемент з управлінського процесу.

У науковій літературі існує безліч прикладів тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори зосереджують свою увагу на організаційному аспекті управління. Зокрема, М. Д. Виноградський вважає, що управління персоналом є «..комплексом взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціальних методів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств» [12].

Інший підхід у визначенні відображає функціональний бік управління, який прийнятий у німецькій школі менеджменту. Поняття «управління персоналом» трактується як область діяльності, найважливішими елементами, якої є визначення потреб у персоналі, залучення та вивільнення персоналу, розвиток, контролінг персоналу, структурування робіт, управління затратами на персонал, політика винагород та керування співробітниками.

Слушно вважати, що управління персоналом – це сукупність методів, принципів та засобів впливу на персонал, які сприяють максимальному використанню інтелектуальних та фізичних здібностей працівників при виконанні трудових функцій.

Варто відзначити той факт, що управління персоналом є досить багатоаспектною і складною функцією, що обумовлюється тим, що кожен учасник трудового колективу підприємства має свої індивідуально допустимі трудові можливості, менталітет, компетенцію, риси характеру.

Усвідомлення сучасної ролі управління персоналом та його специфіки потребує розуміння:

- специфіки персоналу організації, його відмінностей від інших ресурсів;
- першопричин, що зумовлюють підвищення ролі персоналу у функціонуванні сучасної економіки.

А. Я. Кібанов під персоналом розуміє «... особовий склад підприємства, який включає працівників, що працюють за наймом, а також власників та співвласників, які працюють на підприємстві» [28].

Л. В. Балабанова зазначає, що «персонал підприємства – це сукупність працівників (постійних та тимчасових, кваліфікованих та некваліфікованих), які працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем» [5; с.24].

Принципова відмінність персоналу від інших ресурсів організації полягає в тому, що працівник наділений свідомістю, поєднує в собі тілесне, духовне, інтелектуальне, емоційне начало, є неповторною особистістю. Справді, кожна людина індивідуальна по-своєму, вона наділена притаманними їй рисами, волею, має особисті інтереси, потреби, цілі, по-різному реагує на вплив

зовнішнього середовища. До того ж трудова діяльність відбувається в умовах складної взаємодії індивідуальних, групових і колективних інтересів і цілей. [30; с. 31].

Позитивними характеристиками персоналу як ресурсу праці є здатність до постійного самовдосконалення і розвитку, унікальність кожної людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин організації і працівника на ґрунті спільних інтересів.

Основними цілями системи управління персоналом підприємства є:

- 1) підвищення ефективності виробництва та праці, що сприяє максимізації прибутку;
- 2) зміцнення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- 3) забезпечення високої соціальної ефективності діяльності колективу [74; с. 253].

Для забезпечення механізму конкурентоспроможності управління персоналом, що формується в сучасних умовах економіки, необхідно на підприємстві поступово забезпечити:

- демократичний підхід до підбору персоналу;
- розвиток всіх категорій персоналу підприємства;
- створення резерву персоналу без формального підходу;
- створення системи стимулювання безперервного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників;
- оцінку персоналу, використовуючи тісний зв'язок з посадовим ростом та матеріальною і нематеріальною винагородою [44; с. 102].

Здатність організації досягати визначених кінцевих результатів і здатність до інновацій формують організаційну компетенцію, джерелами якої є персонал, ресурси та технічні можливості. Стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати розвиток чи оволодіння відповідними компетенціями. Безумовно, стратегія управління персоналом, спрямована на підтримку конкурентних переваг підприємства та визначає напрямки робіт, їх зміст, час виконання і показники оцінки ефективності реалізації (рис. 1.2.).

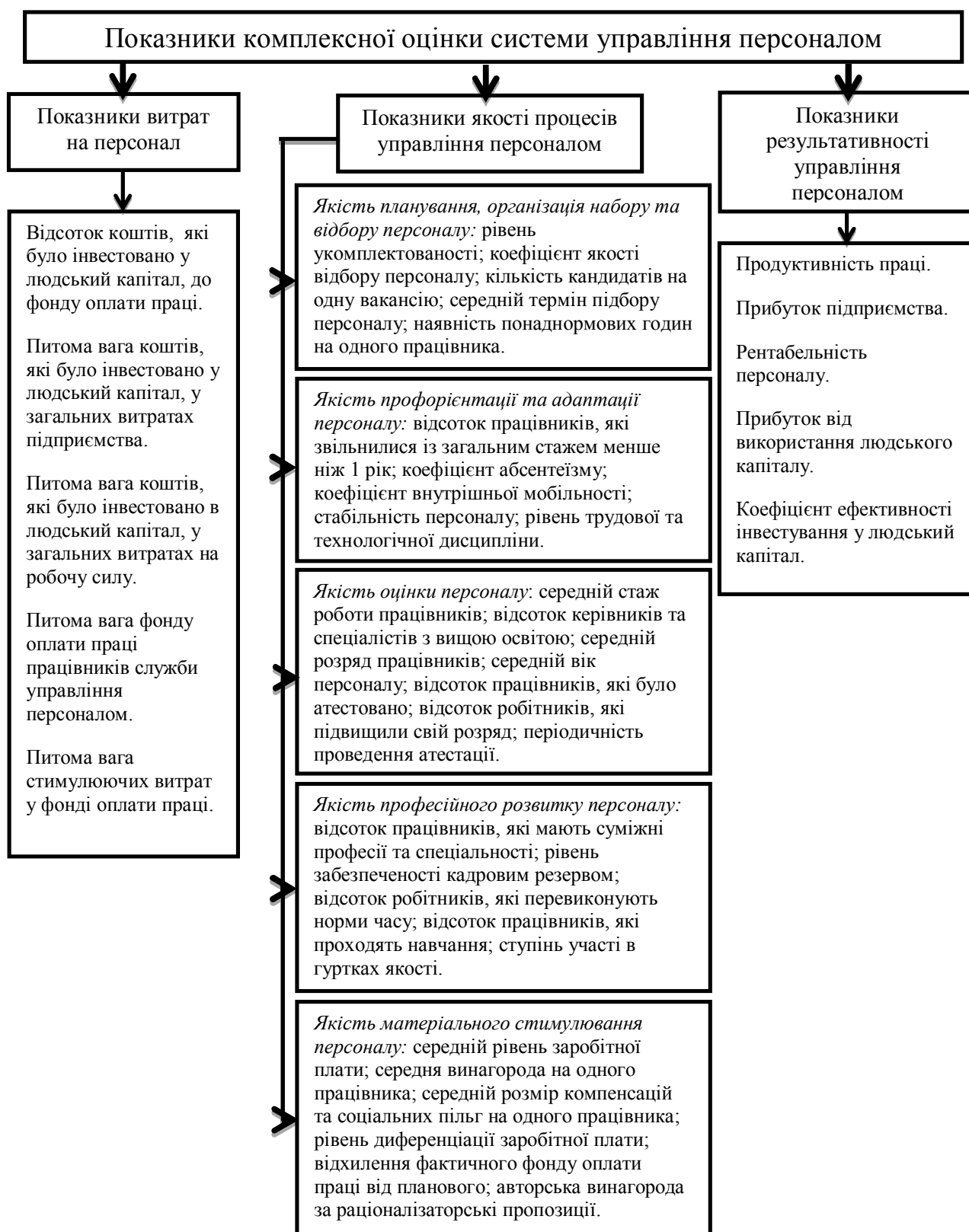


Рис. 1.2. Показники комплексної оцінки системи управління персоналом

[72; с. 30]

Створення дієвої системи інноваційного управління персоналом вітчизняних підприємств має орієнтуватися на зростання рівня конкуренції, не тільки за споживача, а й за висококваліфіковані кадри. Дефіцит кваліфікованої робочої сили спонукатиме керівництво підприємства до побудови багаторівневих і ексклюзивних систем мотивації персоналу [59, с.40]. Переважно на підприємстві існує певний розподіл службових обов'язків між керівниками підрозділів та службою управління персоналом. Відповідно служба управління персоналом розглядає персонал як стратегічний ресурс, який має забезпечувати конкурентні переваги, а керівники підрозділів ставляться до персоналу як до ресурсу, що реалізує поточні цілі підрозділу. Дуже часто ці суперечності виникають при відборі та підборі персоналу, нових системах стимулювання та кар'єрних ротаціях. Тому під час оцінки якості управління персоналу варто враховувати їхню взаємодію.

Оцінка якості управління персоналу є одним з основних інструментів формування й удосконалення кадрової стратегії підприємства, що дає змогу діагностувати систему управління персоналу проаналізувавши всі її складові, виявити проблемні місця та розроблення заходів, які сприятимуть підвищенні якості.

Стратегія управління персоналом на підприємствах має такі особливості:

- перш за все це її довгостроковий характер, тобто вона націлена на розробку і зміну психологічних установок, структури та мотивації персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, що потребує тривалого часу;

- наступною особливістю є зв'язок із стратегією підприємства загалом, враховує чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх зміна призводить до зміни або коригування стратегії підприємства та потребує своєчасних змін структури та чисельності персоналу, підвищення його навичок і кваліфікації, методів та стилю управління [53; с. 214].

На думку вітчизняних вчених, загалом система управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії підприємства та виступає одним з інструментів реалізації місії та поставлених цілей підприємства.

Основний механізм, який поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною працею, є мотивація персоналу. Мотивований працівник зацікавлений виконувати завдання організації й у такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та підприємства є обмін результатів праці на винагороди, які надає підприємство, та зіставлення результатів і винагород.

Залежно від рівня мотивованості працівників їхні потенційні можливості як уособлення нагромаджених знань, умінь, навичок, здатностей, фізичних даних тощо можуть використовуватися з різною віддачею. Справді, якщо працівник не має належних мотивів до праці, то якою б не була його компетентність, це не матиме особливого значення для результативності трудової діяльності. За аксіому можна сприймати відомий афоризм: якщо людина не хоче працювати, то вона шукає причину, а якщо хоче, то шукає можливість [30; с. 29].

Наявність на підприємстві власної системи мотивування персоналу, здатної реагувати на мінливі умови ведення бізнесу, є одним з ресурсів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Отже, неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпеченню справедливої оплати праці та гідного її рівня, створенню належних умов праці, атмосфери поваги і довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу і лояльність до підприємства та, відповідно, на високі результати праці

На підприємстві доцільно розробляти заходи, які допоможуть отримати інформацію щодо психологічного клімату в колективі, ступеня задоволеності кожного працівника роботою, рівнем заробітної плати, умовами праці, відпочинком. Для цього найкраще підходять такі методи як соціологічне опитування (анкетування), групові та індивідуальні бесіди.

Саме такі заходи дозволяють виявити співробітників з високим потенціалом, перспективами, що сприятиме кар'єрному зросту, зацікавленості працюючих у підвищенні продуктивності праці, допоможе вирішити психологічні проблеми у колективі. Таким чином, одним із факторів, що сприяє зменшенню проблем при управлінні персоналом є систематичний аналіз стану персоналу на підприємстві, його планів та проблем [9; с. 14].

Однією із суттєвих проблем на сьогодні є те, що багато українських підприємств ігнорують систему управління персоналом. Сучасна система управління персоналом повинна бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяти його довгостроковому розвитку та отриманню максимального прибутку.

Враховуючи підходи світової практики до вирішення проблем управління персоналом, найуспішніші українські підприємства дотримуються аналогічних поглядів:

- практично кожна проблема підприємства – це проблема управління персоналом;
- персонал підприємства – найцінніший та найпродуктивніший ресурс, від якого залежить формування конкурентних переваг;
- працівник і роботодавець є партнерами, які мають свої інтереси та цілі;
- розуміння і зближення інтересів і цілей працівників і роботодавця – шлях до підвищення ефективності діяльності підприємства;
- основою високопродуктивної праці персоналу є високий рівень його мотивованості, що потребує цілеспрямованого впливу на поведінку працівників, спонукання їх до конкретних дій для досягнення особистих та організаційних цілей.

Економічною наукою доведено, що підприємство може розраховувати на розвиток лише у випадку узгодження її інтересів з інтересами персоналу. Для цього очікування підприємства від працівників і працівників від підприємства мають максимально зближуватися. За оцінками німецьких фахівців, лише за умови зближення очікувань на 60 % і вище продуктивність праці на підприємстві може досягти бажаного рівня [30; с. 32].

Отже, для того, щоб сприяти успішній реалізації поставлених цілей система управління персоналом повинна вирішувати такі завдання:

- 1) забезпечення підприємства відповідною робочою силою з відповідною кваліфікацією в потрібних обсягах;
- 2) досягнення співвідношення між структурою трудового потенціалу та структурою виробничого потенціалу;
- 3) створення сприятливих умов для високопродуктивної праці, мотивації, самодисципліни, взаємодії та співробітництва працівника із колегами;
- 4) ефективне використання потенціалу працівника і колективу підприємства загалом;
- 5) формування стабільного колективу як умова окупності витрат на персонал;
- 6) забезпечення реалізації потреб, інтересів та бажань персоналу щодо умов та змісту праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного зростання;
- 7) узгодження інтересів підприємства та працівників [12].

Таким чином персонал – це не просто кількість працівників, які зайняті у виробничому процесі, це комплекс властивих кожному співробітникові особистісно-поведінкових характеристик, а саме компетенцій, потреб, можливостей, кругозору, інтелекту [5]. Системно-організаційний процес відтворення та ефективного використання персоналу сприяє досягненню цілей підприємства. Саме тому управління персоналом є ефективним фактором реалізації стратегії підприємства.

1.3. Персонал організації як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації

Персонал є головною ланкою виробничого процесу на підприємстві, тому якими б не були новітні технології, інноваційні ідеї, вони ніколи не будуть ефективними, не принеситимуть максимальну користь без високоефективної роботи, належної підготовки і кваліфікації людських ресурсів. Без сумніву, персонал є важливим стратегічним ресурсом підприємства, який потрібно раціонально використовувати і створювати сприятливі умови для його розвитку.

Принципова відмінність персоналу від інших ресурсів підприємства полягає у тому, що працівники:

- наділені свідомістю і поєднують у собі тілесне, духовне, інтелектуальне начало;
- мають неповторні індивідуальні якості, мотиви, інтереси;
- думають, прогнозують і оцінюють рішення керівництва;
- постійно розвиваються та змінюються, зокрема, змінюється структура та пріоритетність мотивів, компетенції, працездатність, світогляд;
- емоційно реагують на дії керівників, зовнішні та внутрішні умови діяльності організації;
- лише частину свого життя проводять на роботі, але інша частина (за межами підприємства) значною мірою визначає їхнє ставлення до себе, колег, компанії;
- володіють здатністю до постійного самовдосконалення і розвитку [40; с. 33].

Отже, позитивними характеристиками персоналу як ресурсу праці є здатність до постійного самовдосконалення і розвитку, унікальність кожної

людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин підприємства і працівника на ґрунті спільних інтересів.

Зауважимо, що для забезпечення високого та якісного рівня товарів і послуг потрібні кваліфіковані менеджери та персонал підприємства на всіх ланках управління. Саме тому конкурентоспроможність персоналу має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства та є основою його стратегічного розвитку. Ключові компетенції працівників є внутрішньою конкурентною перевагою будь-якого підприємства, що допоможе вивести його на якісно новий рівень.

Під конкурентоспроможністю працівника розуміють – його реальну і потенційну здатність, ініціативність, ділову та професійну компетентність, почуття відповідальності, винахідливість у роботі, які відрізняють його від інших працівників аналогічної спеціальності і дозволяють конкурувати з ними на ринку праці.

На думку американських фахівців Г. Хамел та К. Прахалад компетенція це «...набір навичок та технологій, які взаємопов'язані та прирівнюються до певного стандарту» [76]. М. Д. Виноградський розглядає компетенцію як «...коло питань, в яких поєднуються знання та вміння працівника на визначений час» [12; с. 36].

Відповідно до результатів наукових досліджень, проведених О. М. Кузьменком, О. М. Араповою, персонал характеризується рівнем освіти, досвідом, трудовими навичками, якістю управління. Оптимальне управління підприємством полягає в отриманні вигоди із компетенцій персоналу [3; 32].

Ключова компетенція є стратегічним потенціалом підприємства. Тому персонал підприємства розглядають як ключову компетенцію, яка визначає його конкурентні переваги. Виділяють такі ключові компетенції персоналу:

- стратегічна спрямованість розвитку персоналу, обумовлена взаємозв'язком зі стратегією підприємства та стратегічним спрямуванням ринку;

- знання є основними структурними елементами персоналу;

- персонал кожного підприємства є унікальним, тому що конкуренти не в змозі точно його відтворити через багатоаспектність проявів та не повторюваність структурних елементів;

- персонал підприємства може адаптуватися до нових вимог ринку завдяки власній гнучкості, мобільності, можливості творчо мислити та швидко засвоювати інформацію;

- персонал безпосередньо пов'язаний з усіма видами діяльності підприємства через соціально-трудова відносини [32].

Рада Європи визначила п'ять основних груп ключових компетенцій, якими має оволодіти людина в процесі навчання:

- соціальні та політичні компетенції, які пов'язані з участю у громадському житті та спроможністю брати на себе відповідальність;

- компетенції, які визначають готовність до життя, здатність підтримувати клімат толерантності, взаємоповаги та взаєморозуміння між людьми різних етнічних і релігійних спільнот;

- компетенції, які пов'язані з комунікативними вміннями людини;

- компетенції, які визначають рівень оволодіння новими інформаційними технологіями;

- компетенції, які реалізують бажання та можливість здобуття освіти протягом життя та сприяють підвищенню професійної конкурентоспроможності працівника, адаптації до змін, які виникають у суспільстві [3; с. 58].

За сучасних умов розвиток працівника, перетворення його з «простого кваліфікованого працівника» на «творчу особистість» змінює і його мотивацію. З'являються мотиви, які раніше не мали суттєвого впливу на вибір працівника та його зацікавленість у процесі праці. Наприклад, для творчої людини, інтелектуала важливий рівень свободи у процесі праці, самореалізація, змістовна насиченість діяльності, ідея. Саме нематеріальні цінності та інтереси забезпечують прогрес сучасного суспільства. Маємо зазначити, що все це правильно у разі задоволення матеріальних потреб, причому достатньо

високого рівня, оскільки зі зростанням інтелектуального потенціалу людини якісні характеристики потреб починають виходити на перший план.

Розроблені науковцями автоматизовані системи оцінки персоналу на підприємствах (в організації) дають змогу проводити повну атестацію та оцінку ефективності роботи персоналу за всіма параметрами. Повноцінна оцінка ефективності роботи персоналу, включає: створення бібліотеки компетенцій для кожної посади; формування профілів співробітників, на підставі яких буде проводитися оцінка ефективності персоналу; створення тестів для оцінки компетенцій персоналу, безпосередньо проводити ці тести і зберігати їх результати для порівняння з аналогічними показниками; оцінка задоволеності керівництва, колег і клієнтів; одночасно проводити різні оціночні процедури; поєднувати при оцінці ефективності персоналу результати різних оціночних методик; створювати і зберігати резервні бази резюме, підсумки проведених співбесід.

Але в сучасних умовах при високій пропозиції праці недостатньо мати вищу освіту та бути фахівцем своєї справи. Ринок праці вимагає нестандартних, амбітних, всебічно розвинених професіоналів, чиї можливості є ширшими за посадові інструкції.

Інноваційними підходами в роботі з персоналом на підприємстві повинні бути:

- на макрорівні: організація безперервного навчання для всіх категорій працездатного населення; створення діючої системи пошуку і відбору персоналу для нових виробництв, дефіцитних професій, творчих працівників; організація і здійснення науково-дослідних робіт у сфері розвитку трудового потенціалу; фінансово-ресурсне забезпечення системи безперервного навчання працездатного населення; розробка і впровадження стандартів підвищеної якості трудового життя;

- на мікрорівні: участь в розробці ділової стратегії підприємства; прогнозування і планування персоналу; своєчасне підвищення кваліфікації всіх працівників; зміцнення зв'язків з іншими підприємствами й освітніми

структурами щодо навчання і тренінгу персоналу; атестація персоналу і визначення навчальних потреб; створення системи професійного росту; аналіз і постійне удосконалення організаційної культури [59; с. 40].

Виконання зазначених вище інноваційних завдань на рівні підприємств повинно будуватися на дотриманні низки принципів положень, що забезпечують дієвість пропонованої системи, а саме:

1) основним у функціонуванні системи розвитку персоналу повинно стати істотне підвищення її гнучкості й орієнтація на кінцеві результати діяльності підприємства.

2) дана система повинна забезпечувати перехід від фрагментарного підвищення кваліфікації працівника до інтегрованого, цілісного розвитку людини.

3) діяльність освітніх структур повинна забезпечити зрушення від індивідуального навчання до «організацій, що навчаються», що створює передумови формування культури роботи в команді, участі працівників у прийнятті рішень.

4) функції фахівців з навчання і підвищення кваліфікації персоналу повинні зазнати кардинальних змін, а саме: від викладача до професійного консультанта з розвитку трудового потенціалу.

5) відмова від стандартних програм навчання персоналу і перехід до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку [59; с. 42].

Система розвитку персоналу має бути гнучкою та здатною змінювати методи, зміст та організаційні форми відповідно до потреб підприємства та ситуації на ринку праці. Виходячи з цього управління розвитком персоналу повинно спрямувати свої зусилля на розробку стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; з'ясування потреб у навчанні працівників; вибір відповідних форм і методів розвитку персоналу; фінансове забезпечення професійного розвитку.

Визначним етапом у вирішенні питання підвищення кваліфікації та перекваліфікації стало прийняття Верховною Радою України Закону України

«Про професійний розвиток» від 12.01.12 р. № 4312-VI. Положення цього нормативно-правового акта наблизили розвиток сфери підвищення кваліфікації до європейського рівня, однак навіть після його прийняття у цьому секторі залишилось досить багато прогалин та недоліків. По-перше, це пов'язано з відсутністю в Україні чітко визначеної системи підвищення кваліфікації працівників, хоча у світі існує кілька різних за своєю структурою процедур навчання працівників. По-друге, на процес покращення даної системи впливає саме інноватика, а в нашій державі, незважаючи на активні дослідження та розробки національної інноваційної системи, ця сфера залишається поза увагою інноваційних впроваджень.

Система підвищення кваліфікації у сучасному суспільстві вимагає більш розширеного впровадження інноваційних підходів до навчального процесу. У цьому випадку виділено чотири основні аспекти інноваційного навчання: концептуальний, змістовний, методичний та організаційний

Суть концептуального аспекту навчання полягає у визначенні основної мети інновацій, створенні сприятливих умов з впровадження інновацій у сферу підвищення кваліфікації працівників, розроблення відповідних нормативно-правових актів, що регулювали б цей процес.

Змістовний аспект навчального процесу полягає у створенні нового змістовного контексту у відповідних навчальних програмах, планах, методичних рекомендаціях та наукових матеріалах. До нього варто перш за все віднести розробку програм, що задовольняли б першочергові державні потреби, пов'язані з реформуванням та модернізацією країни. Їхня змістовна інноваційність полягає в опрацюванні новітніх державних документів та опануванні вміння їхнього публічного обговорення.

Третій аспект – методичний полягає у впровадженні нетрадиційних та неформатних методів навчання працівників, що проводяться в рамках підвищення кваліфікації. Досить мало уваги в нашій країні приділяється візуальному забезпеченню навчального процесу, інтерактивним технологіям

навчання, дистанційному навчанню, стажуванню, самостійному навчанню з метою підвищення професійної кваліфікації тощо.

Організаційний аспект впровадження інновацій до навчання є досить новим для України, стосовно нього висловлюється багато негативних думок, однак введення функції з проведення організаційних заходів, спрямованих на опрацювання нових підходів та умов підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження новітніх технологій, які мають бути спрямовані на збереження та підвищення якості навчання [6; с. 155].

Високий рівень якості персоналу є головною передумовою високого рівня його конкурентоспроможності. На відміну від якості, яка відображає певний рівень потенціалу, категорія конкурентоспроможності відображає здатність персоналу реалізувати свій потенціал. Тому, конкурентоспроможність персоналу визначається не лише певним рівнем його потенціалу, а й здатністю реалізувати даний потенціал на практиці, а також наявністю відповідних для цього умов.

За умов формування ринкової економіки рівень професійної підготовки працівників не лише визначає конкурентоспроможність працівників, але є вагомим чинником мотивації, оскільки без достатнього рівня знань зводяться нанівець можливості працівника отримати будь-яку робоче місце. Це означає, що набута освіта та професійна підготовка має подвійний ефект. По-перше, є корисною для тих осіб, які отримують освіту, оскільки підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички і знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині підприємства, так і за його межами. По-друге, є корисною для колективів, у яких вони працюють, і суспільства загалом, оскільки систематичне підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників призводить до зростання продуктивності праці, поліпшення якості роботи, зростання показників ефективності господарювання підприємства, що в кінцевому підсумку спонукує до розвитку національної економіки. Таким чином, саме особливості персоналу, його рівень підготовки і

кваліфікації, знання, постійний розвиток і стимулювання працівників можуть стати перевагою, яка буде недосяжною для конкурентів.

Висновки до першого розділу

Досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії стійкого розвитку підприємства. Визначено ефективність впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства. Досліджено, що управління підприємством здійснюється в умовах глобалізації ринкових відносин, підвищення конкуренції та технологічних змін. На основі стратегічного управління можна забезпечити розвиток підприємства. Тому система розробки і впровадження стратегії управління персоналом повинна базуватися на ефективному використанні, оцінці усіх ресурсів підприємства.

Розглянуто роль та значення системи управління персоналу в стратегії підприємства. Зазначено, що підґрунтям ефективної системи управління персоналом є розкриття та розвиток таких елементів: планування та відбір працівників, оцінка та професійний розвиток персоналу, система мотивації. Доведено, що при розробці і реалізації стратегії управління варто враховувати напрямки змін і використовувати нові управлінські технології, організаційні зміни при формуванні відповідної системи стимулювання. Для застосування стратегічних цілей потрібно розробляти відповідні методи та процедури з підбору, оцінки, розвитку, мотивації та організаційної комунікації персоналу.

Обґрунтовано цінність персоналу як стратегічного ресурсу. Виявлено його відмінність від інших ресурсів яка полягає в тому, що він наділений неповторними індивідуальними якостями; постійно розвивається та змінює мотиви до праці, компетенції, світогляд; миттєво пристосовується до змін зовнішнього та внутрішнього середовища; здатний до навчання та саморозвитку. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи на перспективу.

Розділ II

СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДП «БЕРЕЖАНСЬКЕ ЛІСОМИСЛИВСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1. Дослідження методів найму та оцінки персоналу з метою стратегічного розвитку підприємства

ДП «Бережанське лісомисливське господарство» створено на підставі наказу Міністерства лісового господарства України № 133 від 31.10.1991 р. «Про організаційну структуру управління лісовим господарством України» та засновано на державній власності, належить до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів, входить до Тернопільського обласного управління лісового та мисливського господарства.

Підприємство організовано з метою: ведення лісового господарства, захисту, відтворення та раціонального використання лісів; охорони та відтворення державного мисливського фонду та території мисливських угідь, наданих у користування підприємству.

Лісгосп включає 8 лісництв Бережанське, Козівське, Підгаєцьке, Завалівське, Конюхівське, Нараївське, Литвинівське та Урманське, а загальна лісова площа становить 29554 тис. га.

Господарство здійснює такі види економічної діяльності:

- лісництво та лісозаготівлі;
- лісопильне та стругальне виробництво;
- надання послуг у лісовому господарстві;
- просочування деревини;
- мисливство.

Підприємство постійно працює над: проведенням заходів з відновлення лісів, підвищенням продуктивності праці, здійсненням заходів щодо

збереження та охорони лісів, створенням насаджень із швидкоростучих і технічно-цінних порід, організацією лісонасіневої справи і лісових розсадників.

Мета діяльності підприємства – прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на систематичне збільшення прибутку, розвиток виробництва та фінансової діяльності підприємства.

Основні завдання підприємства:

- забезпечення реалізації державної політики у сфері лісового й мисливського господарства, а також відтворення, охорони, захисту й раціонального використання ресурсів лісу та фауни;
- підвищення ефективності лісового та мисливського господарства;
- здійснення державного управління, регулювання та контролю у сфері лісового та мисливського господарства;
- розробка та організація виконання регіональних програм у сфері захисту, підвищення продуктивності праці, раціонального використання та відтворення лісів, а також участь у розробці та виконанні програм з питань використання та відтворення мисливської фауни, розвитку мисливського господарства, організації лісовпорядкування.

Таблиця 2.1

**Показники обсягів продукції (робіт, послуг) у ДП «Бережанське
лісомисливське господарство» [22]**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції, тис. грн.	17951	19787	25124	38596	34168
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12763	13596	17870	28900	28161
Валовий прибуток, тис. грн.	6091	6191	7254	9696	6007
Чистий прибуток, тис. грн.	110	111	115	797	497

Аналізуючи дані табл. 2.1 спостерігаємо тенденцію зростання усіх показників з 2012 р. Чистий прибуток у 2013 р. у порівнянні з 2012 р. збільшився на 1% (1000 грн.). У 2014 р. цей показник зріс на 3,6% (4000 грн.) у порівнянні з 2013 р. Суттєві зміни у ДП «Бережанське лісомисливське господарство» відбулися у 2015 р. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 38% порівняно із минулим роком, відповідно і прибуток збільшився. Чистий прибуток у 2015 р. зріс у 6 разів (682 тис. грн.) і становив 797 тис. грн. Таку ж тенденцію спостерігаємо у 2016 р. Чистий прибуток за 9 місяців 2016 р. у 5 разів (409 тис. грн.) перевищує прибуток за аналогічний період попереднього року.

Бережанське лісове господарство є одним із найперспективнішим в Тернопільській області. Підприємство показує високі результати реалізації продукції, найвищий рівень продуктивності праці, повністю виконує планові завдання з рубок та догляду. Основним конкурентом для підприємства виступає ДП «Чортківське лісове господарство».

Стратегія ДП «Бережанське лісомисливське господарство» спрямована на підвищення ефективності управління лісомисливським господарством; реформування економічної та фінансової системи ведення лісового господарства; вдосконалення системи лісокористування, лісовпорядкування, інвентаризації, інформаційного забезпечення та моніторингу, впровадження інформаційних технологій, розвиток кадрового потенціалу рекреаційної та туристичної інфраструктури; ефективне використання лісових ресурсів та здійснення впровадження системи контролю, тобто сертифікатів проходження лісової продукції для забезпечення захисту ринку; міжнародне співробітництво [60].

Організаційна структура ДП «Бережанське лісомисливське господарство» розглядається як найважливіший фактор, що визначає форми поведінки (діяльності) усього колективу і окремих його членів та координує, контролює діяльність підрозділів (рис. 2.1). Організаційна структура сформована

відповідно до вимог, які забезпечують конкурентоспроможність та економічну ефективність підприємства.

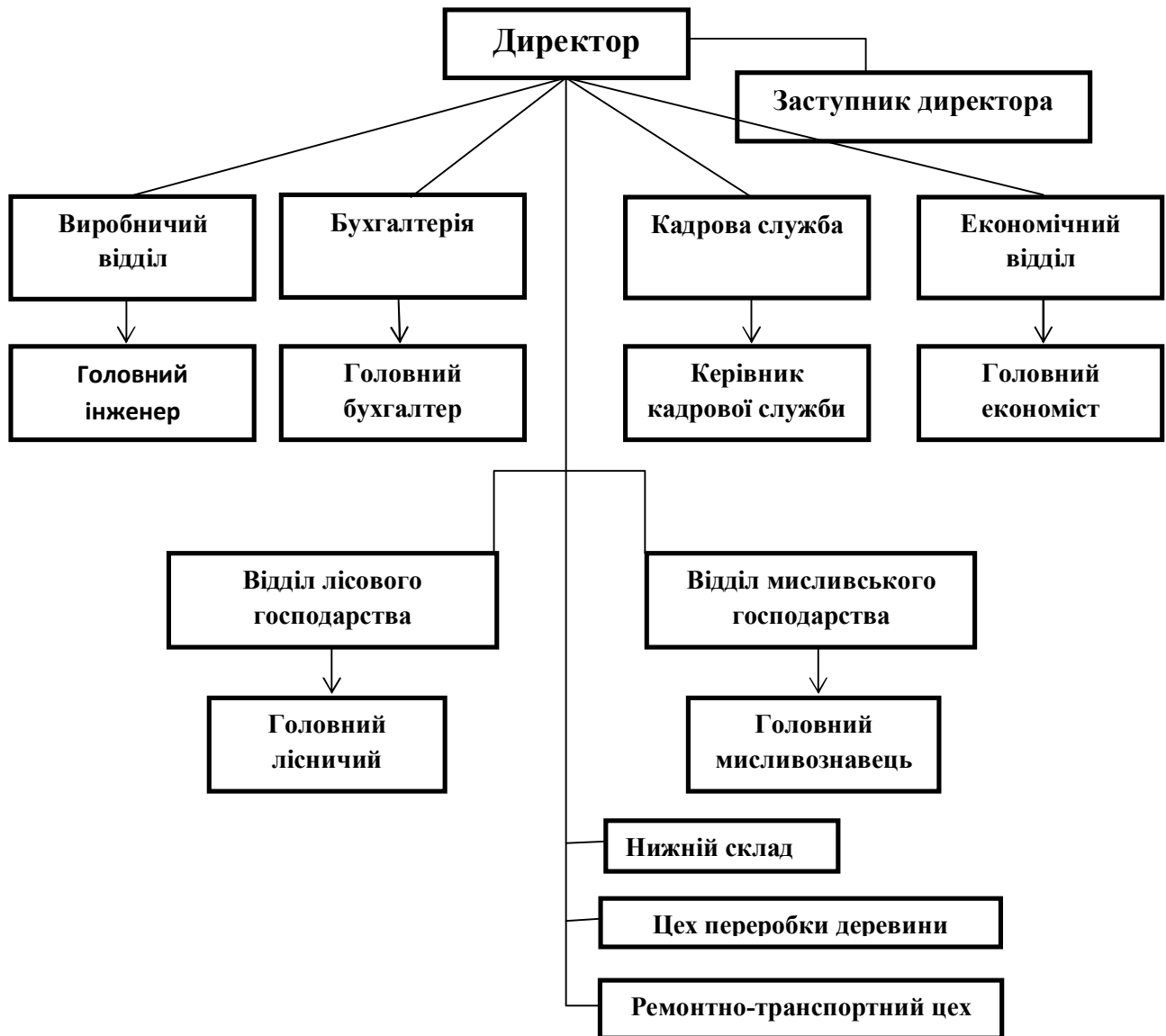


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [60]

Без сумніву, персонал є провідним мобілізуючим фактором в діяльності ДП «Бережанське лісомисливське господарство» та одним із основних стратегічних ресурсів. Його творчий потенціал, а також практична робітнича майстерність є дуже важливою в умовах ринкових відносинах, де завжди присутня конкуренція. Динаміку і структуру чисельності персоналу за категоріями наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура чисельності працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство» за 2012-2016 рр.. [52]

Показники	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2015 р.		2016 р.	
	факт., осіб	пит. вага, %	факт., осіб	пит. вага, %	факт., осіб	пит. вага, %	факт., осіб	пит. вага, %	факт., осіб	пит. вага, %
Чисельність працівників, всього	149	100	146	100	144	100	144	100	144	100
з них жінки	17	11,4	17	11,6	17	11,8	16	11,1	15	10,4
Управлінський персонал, з них:	96	64,4	98	67,1	98	68,1	96	66,7	94	65,3
керівники	72	48,3	76	52	74	51,4	72	50	27	18,8
професіонали	18	12,1	14	9,6	17	11,8	18	12,5	18	12,5
фахівці	6	3,9	8	8,5	7	4,9	6	4,2	49	34
Робітники	53	35,6	48	32,9	46	31,9	48	33,3	50	34,7

Проаналізувавши дані табл. 2.1 спостерігаємо з 2012 по 2014 рр. тенденцію зменшення персоналу підприємства на 3,4%, але у період з 2014 по 2016 рр. показники залишалися незмінними і налічувалося 144 працівники. Лісове господарство забезпечене робочою силою і не потребує додаткового персоналу, виконує всі планові показники впродовж останніх 5 років.

Частка управлінського персоналу у лісгоспі становила 65,3 % у 2016 р., проте у порівнянні з минулим роком вона знизилася на 1,4 %. Частка керівного персоналу зменшилася на 31,2% і становила у 2016 р. 18,8%. Відповідно питома вага фахівців збільшилася з 2012 р. на 28% і у 2016 р. становила 34%, а частка професіоналів залишається незмінною.

Питома вага робітників у 2016 р. становила 34,7%. В період з 2012 по 2014 рр. показник знизився на 3,7%, проте у 2015 р. кількість робітничого персоналу збільшилася на 1,4% , й у 2016 р. відповідно – на 1,4 %.

Аналізуючи статеву структуру персоналу підприємства бачимо, що чисельність чоловіків (89,6%) суттєво переважає над чисельністю жінок (10,4%), відповідно чоловіків – 129 осіб, жінок – 15 осіб (за станом на 2016 р.). За аналізований період спостерігаємо тенденцію зменшення чисельності працюючих жінок на підприємстві на 1%. Така ситуація пов'язана з діяльністю підприємства, тому і виникає більша потреба у чоловіках, які виконують важку роботу. Жінки у лісовому господарстві здійснюють переважно економічні та бухгалтерські розрахунки, працюють з кадровим потенціалом. Тому забезпечення жіночого представництва у цій сфері потребує реалізації спеціальних програм та цілеспрямованих дій.

Аналіз вікової структури персоналу ДП «Бережанське лісомисливське господарство» зображено на рис. 2.2

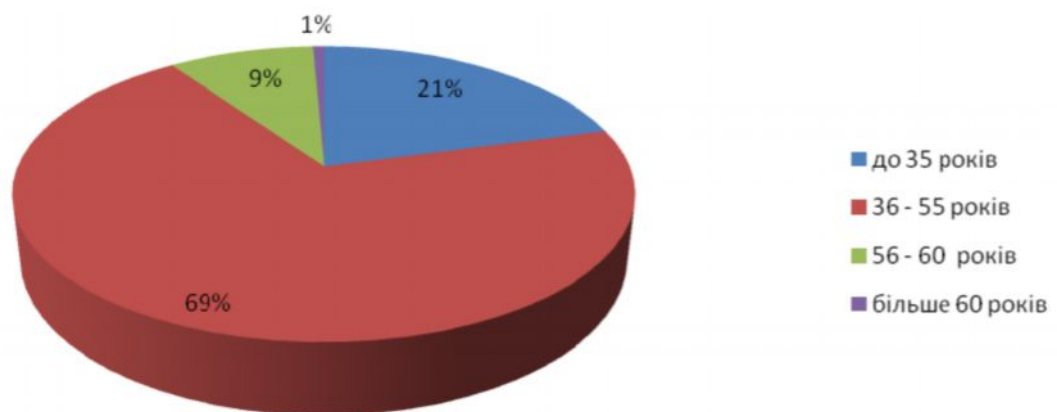


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу ДП «Бережанське лісомисливське господарство» станом на 01.01.2016 р. [52]

Аналізуючи вікову структуру підприємства спостерігаємо, що питома вага працівників віком від 36 до 55 років становила 69% і є найбільшою, а найменша частка – особи віком більше 60 років (1%) та особи від 56 до 60 років (9%). Частка молоді становить 21%. Дана ситуація свідчить, що підприємству не загрожує старіння колективу та створюються сприятливі умови для оновлення персоналу. Таким чином на підприємстві збалансована вікова структура, яка задовольняє його потреби.

Важливе значення при наймі персоналу та формуванні стратегії розвитку підприємства має освітній рівень працівників. Аналіз освітнього рівня персоналу за останні п'ять років (2012-2016 рр.) наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика працівників за освітнім рівнем
ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [52]**

Освіта	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<i>Освіта за фахом</i>					
ПТУ, лісові школи, курси	23	23	20	25	12
Молодший спеціаліст		2	6	10	6
Бакалавр	63	60	55	53	50
Спеціаліст, магістр	38	32	36	36	37
% освіти за фахом	83,2	80,1	81,25	86,1	72,9
<i>Нефахова освіта</i>					
ПТУ, курси	1	2	4	1	2
Молодший спеціаліст			2	1	1
Бакалавр	2	8	7	4	4
% нефахової освіти	2	6,8	9,0	4,2	4,9
<i>Середня освіта</i>	22	19	14	14	32
% середньої освіти	14,8	13,1	9,75	9,7	22,2

Найбільшу частку займають працівники з освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр (37,5%), а найменшу – молодший спеціаліст (4,9%), що вказує на високий рівень підготовки працівників лісгоспу.

Динаміка зміни структури освітнього рівня персоналу підприємства подана на рис. 2.3.

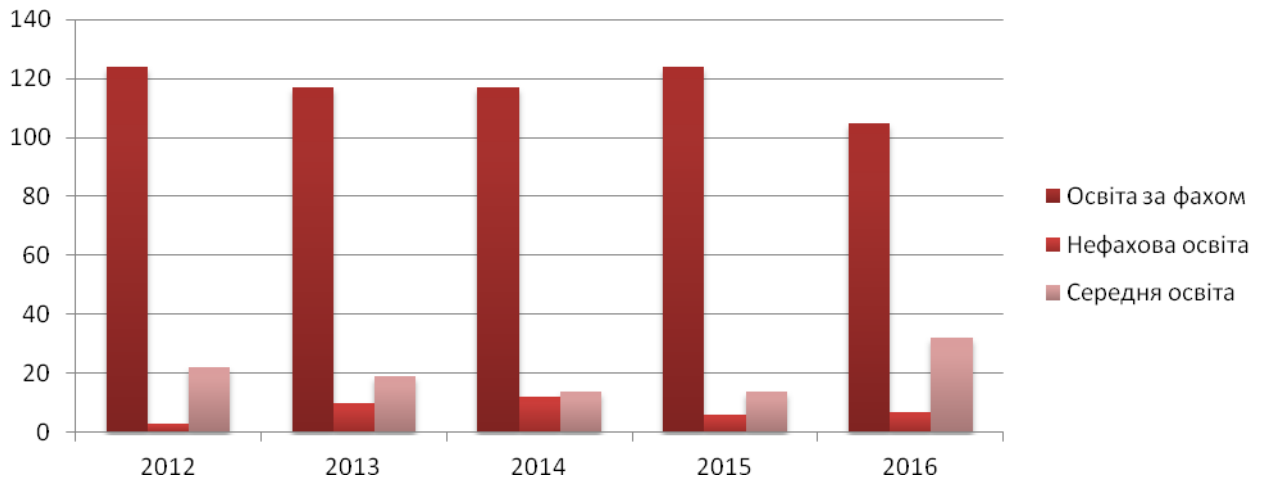


Рис. 2.3. Динаміка освітнього рівня працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [52]

Проаналізувавши освітній рівень працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство» спостерігаємо переважання фахової освіти. Проте у 2016 році цей показник значно знизився у порівнянні з попередніми роками й становить 72,9% (зменшився на 15,3% у порівнянні з 2015 р.), відповідно чисельність працівників з нефаховою освітою зросла на 0,6%, а з середньою освітою – на 12,5%.

Джерела залучення персоналу на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» поділяються на зовнішні (центр зайнятості та контакти з навчальними закладами) та внутрішні (суміщення посад і внутрішній конкурс).

Кандидати на посаду проходять декілька ступенів відбору, а саме: завчасний відбір (аналіз інформації про кандидата: резюме стандартної форми, диплом, рекомендації); збір інформації про кандидата; заповнення бланка заяви і анкети; проходження тестів; співбесіда-інтерв'ю; медичний огляд; прийняття рішення.

Проте не лише кількість працівників, визначає ефективність діяльності ДП «Бережанське лісомисливське господарство», але і якість робочої сили. Професійні знання визначаються розумовими здібностями, досвідом, освітою працівника, які необхідні для виконання виробничого завдання. Крім цього для деяких видів роботи на підприємстві значну увагу приділяють стану здоров'я робітників та наявності спеціальних навиків, які безпосередньо відповідають

робочому місці. Наприклад, машиністи-кранівники підприємства вміло користуються довіреним обладнанням та технікою, ефективно використовують навички та вміння у роботі, важливим є вміння оцінити неполадки та ефективно усунути їх, крім цього ця професія потребує міцного фізичного здоров'я.

Формування компетенцій персоналу на підприємстві підвищує результативність та якість роботи працівників. Тому їх формування здійснюється на основі моделювання компетенцій, що дає змогу визначити напрями його подальшого розвитку та навчання, а отже, й підвищення конкурентоспроможності персоналу. На прикладі, розглянемо модель компетенцій лісного ДП «Бережанське лісомисливське господарство» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Компетенції лісного ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [29]

№ з/п	Перелік компетенцій		Індикатор поведінки
1	2		3
1	Особисті	Самовідданість	<ul style="list-style-type: none"> - несе відповідальність за якість та результати своєї роботи; - демонструє прагнення до вирішення поставлених завдань; - відповідає за свої вчинки та слова.
Об'єктивність		<ul style="list-style-type: none"> - вміє адекватно оцінювати ситуацію; - неупереджена оцінка існуючих явищ. 	
Самоорганізація		<ul style="list-style-type: none"> - вміє організовувати свій розпорядок дня; - вміє долати професійні недоліки. 	
2	Психологічні	Здатність сприйняття критики і порад	<ul style="list-style-type: none"> - погоджується із вказівками; - делікатно відстоює власну думку; - прислухається до порад та адекватно реагує на критику.
Стресостійкість		<ul style="list-style-type: none"> - вміє не піддаватися провокаціям; - емоційне регулювання під час стресових ситуацій. 	
Саморегуляція		<ul style="list-style-type: none"> - контролює свої емоції; - демонструє активну боротьбу з внутрішніми конфліктами. 	

Продовження таблиці 2.4

1	2		3
3	Комунікативні	Вміння слухати та чути	<ul style="list-style-type: none"> - вміє прислуховуватися до співрозмовника; - миттєво виправляє помилки; - вміння працювати з людьми.
		Вміння розпоряджатися інформацією	<ul style="list-style-type: none"> - вміє використовувати джерела загальної та спеціальної інформації; - швидко засвоює інформацію.
4	Професійні	Ведення лісового господарства	<ul style="list-style-type: none"> - здійснює контроль за лісом та його охороною; - організовує роботу на посівах і посадці лісу, сприяє природному оновленню.
		Робота з документацією	<ul style="list-style-type: none"> - вміє скласти протоколи; - ознайомлений з встановленими нормами дисциплінарної, матеріальної, адміністративної та кримінальної відповідальності за порушення лісового законодавства.
		Проведення роз'яснювальної роботи	<ul style="list-style-type: none"> - робота з населення з питань охорони та захисту лісу; - ознайомлює з правилами пожежної безпеки і санітарними правилами в лісах.
5	Когнітивні	Гнучкість та мобільність	<ul style="list-style-type: none"> - швидкість реакції на зміни; - розуміння необхідності змін; - здатний швидко діяти в умовах дефіциту часу.

Визначальним моментом у формуванні компетенцій персоналу ДП «Бережанське лісомисливське господарство» є те, що вони впливають на успішність, результативність роботи та конкурентоспроможність підприємства. Формування компетенцій дозволяє визначати потенціальні якості персоналу і відбирати потенційно успішних працівників, що є запорукою успішного стратегічного розвитку підприємства.

Працівники ДП «Бережанське лісомисливське господарство» повинні відповідати вимогам, які висуваються до них посадовими інструкціями, змістом і характером праці, а також організацією роботи підприємства. Тому варто оцінювати не тільки потенціальні можливості працівників, їхній професійний

рівень, компетенції, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягненні нормативних показників підприємства.

За результатами оцінки, ми можемо визначити чи відповідають працівники займаній посаді. Результати оцінювання використовуються для вирішення таких завдань як: підбір і розстановка нових працівників, залучення в резерв на нові посади, прогнозування просування працівників по службі та планування кар'єри; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності. У табл. 2.5 наведено характеристику методів, що використовуються на підприємстві для оцінювання працівників.

Таблиця 2.5

Методи оцінювання працівників в ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [60]

№ з/п	Назва методу	Цілі методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	Атестація	Оцінювання кваліфікації співробітника, рівня його знань та практичних навичок, а також ділових та особистих якостей	Критерієм оцінювання є стандарт спеціальностей та посадових осіб.	Негативне прийняття процедури працівниками. Застосовується не для всіх працівників
2	Тестування	Виявлення здібностей працівника, спеціальних знань, необхідних для ефективного виконання роботи згідно з його кваліфікацією	Неупереджене ставлення до працівника	Певний період для розробки уніфікованих тестових завдань.
3	Інтерв'ювання	Виявлення ступеня відповідності працівника посаді та при наймі на роботу для оцінювання ступеня професійної придатності	Нездатність здобувача спрогнозувати питання та підготувати відповідь. Звертається увага на побудову фраз, що підвищує валідність оцінки	Наявність професійного вміння проводити ситуаційне інтерв'ю
4	Метод 360 градусів	Для вирішення окремих кадрових завдань	Виявлення слабких та сильних сторін працівника. Колективне рішення експертів	Не впливає на систему заробітної плати та винагороди

Проведення атестації для лісничого є важливою для їхнього подальшого розвитку та присвоєння відповідного класу (I, II). До атестації допускаються працівники, які пройшли навчання на спеціальних курсах згідно з програмою «Управління лісогосподарським виробництвом» в Українському центрі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства.

Оцінювання ефективного використання персоналу ДП «Бережанське лісомисливське господарство» передбачає визначення та аналіз таких груп показників як: оцінка рівня забезпеченості підприємства робочою силою; оцінка продуктивності праці; оцінка використання фонду робочого часу; оцінка використання фонду заробітної плати.

У табл. 2.6 наведено чисельність прийнятих та звільнених працівників за 2012-2016 рр.

Таблиця 2.6

Показники чисельності персоналу ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [52]

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Середньооблікова чисельність працівників	149	146	144	144	144
Прийнято	28	15	9	12	9
Кількість вивільнених працівників	34	18	11	12	13
Кількість звільнених за власним бажанням	9	5	3	3	1
Плинність кадрів	0,06	0,03	0,02	0,021	0,007

Як бачимо, чисельність прийнятих і вивільнених щороку зменшується, відповідно і плинність кадрів на даному підприємстві є низькою. Ця ситуація позитивно впливає на виробництво. Відносно безпроблемним з точки зору підприємства є звільнення за власним бажанням, яке в більшості випадків сам працівник оцінює позитивно, і підтримки не потребує.

Основним показником ефективності використання персоналу є продуктивність праці. У свою чергу, підвищення рівня оплати праці сприяє

зростанню її мотивації і продуктивності. Якщо заробітна плата не буде ефективною, то це може призвести до плинності кадрів на підприємстві, що спричинить досить істотні витрати пов'язані як зі спадом виробництва в період заміни робітників так і прямі витрати на працівників, що звільняються та інші.

Аналіз показників продуктивності праці подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [22]

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Абсолютне відхилення				Темп росту, %			
						2013 / 2012	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015	2013 / 2012	2014 / 2013	2015 / 2014	2016 / 2015
Товарна продукція, тис. грн.	17951	19787	25124	38596	34168	1836	5337	13472	4280	110	127	153,6	114,3
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	149	146	144	144	144	-2	-2	0	0	98	98,6	1	1
Річна продуктивність праці, тис. грн. /осіб.	120,5	135,5	174,5	268,03	237,7	14,5	15	39	30,1	112,45	129,5	153,6	114,5

Проаналізувавши фінансові результати досліджуваного підприємства спостерігаємо тенденцію збільшення реалізованої продукції у період 2012 по 2015 рр. на 43,6 %, а у порівнянні з 2015 р. у 2016 р. за аналогічний період кількість товарної продукції зросла на 14,3 %.

Продуктивність праці лісгоспу за досліджуваний період зросла. У 2013 р. продуктивність праці персоналу зросла на 12,45 %, а у 2015 р. на 41,15 % у порівнянні з 2012 р.

Як видно із даних табл. 2.7 продуктивність праці одного працюючого зросла за рахунок збільшення обсягу товарної продукції і зменшення чисельності персоналу.

Порівнюючи з іншими конкуруючими лісгоспами в Тернопільській області Бережанський лісгосп займає перше місце. Відповідно до проведеного аналізу рівень продуктивності праці є вищим.

Розмір оплати праці прямо пропорційний продуктивності праці, тобто при зростанні прибутку підприємства заробітна плата працівників збільшується. Тенденцію зміни фонду оплати праці за 2012-2016 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз фонду оплати праці та середньорічної заробітної плати в
ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [21]**

Показники	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Фонд оплати праці всього, тис. грн	4836,8	5120,1	6078,8	8255,2	9403,4
Середньооблікова чисельність, осіб	149	146	144	144	144
Відпрацьовано всіма працівниками, тис. люд.-год.	255,82	240,395	237,799	239,553	241,978
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	32,5	35,1	42,2	57,3	65,3
Відпрацьовано одним працівником, годин	1716,9	1646,5	1651,4	1663,6	1680,4
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	8
Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-днів	31975,4	30046,8	29721,6	29937,6	30247,2
Відпрацьовано одним працівником, днів	214,6	205,8	206,4	207,9	210,05
Середньогодинна заробітна плата, грн	18,9	21,3	25,6	34,4	38,9

Фонд оплати праці зріс у 2016 р. й становить 9403400 грн., що на 94% більше ніж 2012 р. Відповідно, середньорічна заробітна плата на підприємстві також зросла, у 2016 р. вона збільшилася на 14% у порівнянні з минулим 2015р. Ця тенденція спостерігається останні п'ять років, що позитивно впливає на ефективність роботи працівників та їхню мотивацію до праці. Середньорічна заробітна плата на підприємстві залежить від кількості відпрацьованих днів, тривалості робочої зміни та середньогодинної оплати праці.

Розмір середньогодинної заробітної плати зростає щороку. У 2013 р. він зріс на 12,7% (21,3 грн./год.), у 2014 р. відповідно збільшився на 20,2% (25,6 грн./год.), а у 2015р. – на 34,4% (34,4 грн./год.) і у 2016 р., відповідно – на 13,1% (38,9 грн./год.).

Важливе місце в управлінні персоналом належить ефективному використанню фонду робочого часу працівників підприємства, що наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз використання робочого часу на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [21]

людино-годин

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Фонд робочого часу	294492	288288	293767	290519
Відпрацьований час	255820	240395	237799	219553
Невідпрацьований час	38672	47893	55968	52966
з нього з причин: щорічних відпусток	17072	34980	47912	42512
тимчасової непрацездатності	6056	4696	4936	4536
відпусток без збереження заробітної плати за згоди сторін	7728	1608	1856	2256
переведення з економічних причин на неповний робочий день	2256	6609	-	-
інші причини	5560	-	1264	1662

У 2015 р. фонд робочого часу на підприємстві знизився на 11%, відповідно кількість відпрацьованого часу зменшилася на 7,7%. На основі даних табл. 2.8, розраховано коефіцієнт використання робочого часу. Дані свідчать, що більш повне використання робочого часу було у 2012 р. (0,87), втрати становили лише 13,1% робочого часу. У 2013 р. цей показник зменшився (0,82), а втрати робочого часу становили 14,4%. Таку ж тенденцію спостерігаємо і у 2014 р. відповідно: 0,81; втрати – 19%. Найнижчим коефіцієнт

використання робочого часу був у 2015 р. (0,76), не використано 24,4% робочого часу.

Така ситуація виникла у зв'язку із збільшенням основних та додаткових відпусток, працівники не відпрацювали 18,2% робочого часу у 2015 р. 1,6% робочого часу було втрачено за рахунок тимчасової непрацездатності персоналу, що вказує на потребу удосконалення системи організації праці на підприємстві.

2.2. Система мотивації персоналу як фактор стратегічного розвитку ДП «Бережанське лісомисливське господарство»

Лісгосп використовує матеріальні і моральні стимули для підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Відповідно матеріальні заохочення є більш поширеними і набагато краще впливають на вмотивованість співробітників, проте важливу увагу варто приділяти нематеріальним стимулам. Впровадження ефективної мотивації дозволяє зберегти підприємству наявних працівників, а також залучити висококваліфікований персонал.

Вагомим стимулом для працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство» залишається оплата праці. На підприємстві застосовують погодинну та відрядну систему оплати праці. Фонд оплати праці включає основну та додаткову заробітну плату, а також заохочувальні та компенсаційні виплати.

Оплата праці працівників підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства, Галузевої Угоди, та колективного договору. В лісовому господарстві встановлена мінімальна тарифна ставка робітника 1 розряду на ручних та кінно-ручних лісгосподарських роботах в розмірі 102% мінімальної

заробітної плати. Аналіз фонду оплати праці та інших виплат зображено на рис. 2.4.

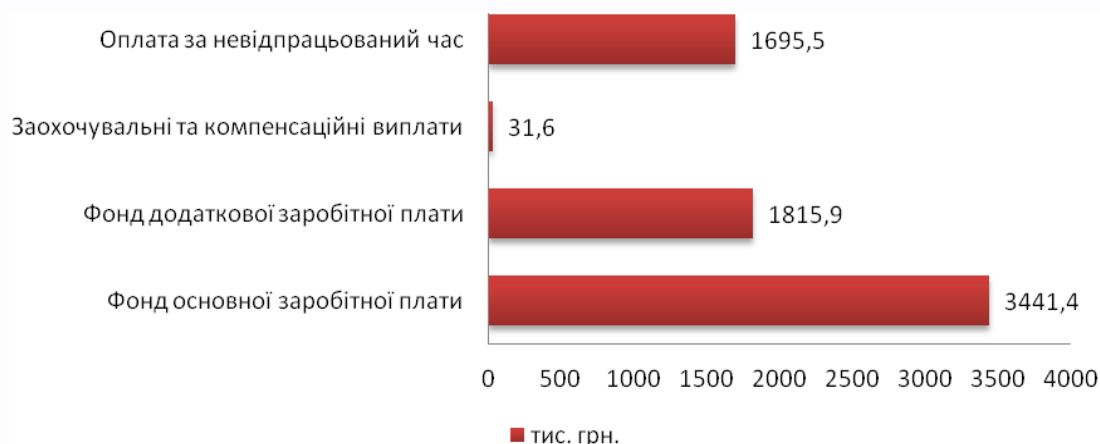


Рис. 2.4. Склад фонду оплати праці та інших виплат ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [21]

Основна заробітна плата у фонді оплати праці є найвищою і становить 49%, фонд додаткової (надбавки та доплати, премії та винагороди) – 26% від загального складу. Оплата за невідпрацьований час становить 24%, а найменшу частку 1% займають заохочувальні та компенсаційні виплати (матеріальна допомога та соціальні пільги). Оплата праці на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» є основою мотивації працівників. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати наведено на рисунку 2.5.

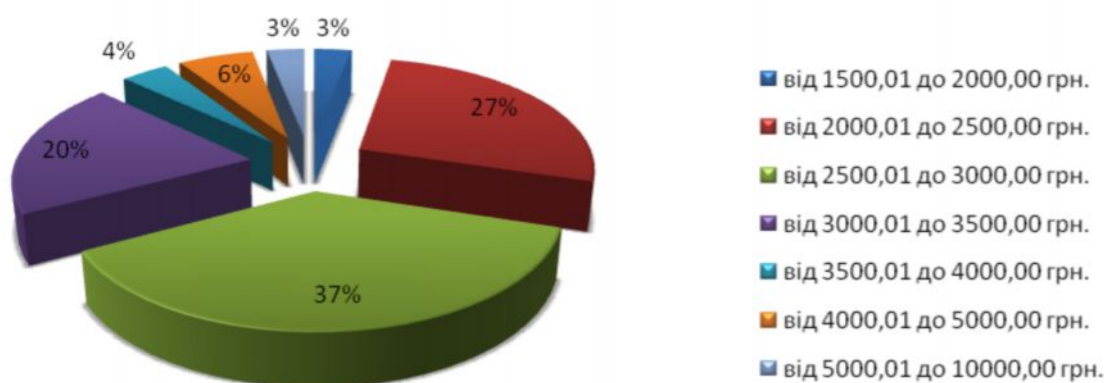


Рис. 2.5. Розподіл працівників за розмірами заробітної плати на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [21]

За результатами дослідження, можна стверджувати, що 37 % працівників отримують заробітну плату у розмірі від 2500,01 до 3000,00 грн. та 20% – у розмірі від 3000,01 до 3500,00 грн. Найвищий рівень заробітної плати від 5000,01 до 10000,00 грн. мають лише 3 % працівників, таку ж частку одержують працівники із зарплатою від 1500,01 до 2000,00 грн. (рис. 2.5).

Встановлені на підприємстві розміри доплат і набавок до тарифних ставок, окладів та посадових окладів подані в додатку А.

Найбільш поширеним методом матеріального заохочення є використання різноманітних премій, що посилюють зацікавленість працівників роботою та сприяють підвищенню продуктивності праці. У лісгоспі застосовують такі види преміювання [29]:

- за відмінне виконання плану рубок за квартал, розмір премії 10% квартального посадового окладу;
- за вдале завершення місячного посіву (15% місячного посадового окладу);
- за охорону лісу та його захист (10% від квартального посадового окладу);
- за виконання річного плану щодо лісовідновлення в розмірі 10% від річного заробітку;
- премія в розмірі 15% від заробітку за виконання стандартного посадматеріалу;
- робітникам за виконання норм виробітку кожного місяця в розмірі 20% від заробітної плати;
- за виконання місячного завдання щодо вивезення деревини, розмір складає до 40% від заробітку;
- за безаварійність та якісне виконання роботи у розмірі 20% до тарифних ставок;
- за досягнення планових коефіцієнтів готовності механізмів (20% до тарифних ставок);

- за якісне здійснення рубок догляду за лісом (до 15% квартального посадового окладу);
- за відсутність лісопорушень та лісових пожеж (до 25% посадового окладу);
- за виконання плану річного посіву та посадки (20% від річного посадового окладу);
- службовцям за виконання місячного завдання у розмірі до 30% посадового окладу.

Працівникам підприємства надаються відповідні соціальні пільги, компенсації та гарантії. Вони включають одноразову винагороду у зв'язку з ювілеєм, за довгу та сумлінну працю, при виході на пенсію, а також надання одноразової грошової допомоги у зв'язку святами: Новий рік, Святого Миколая, Різдва Христового, 8 Березня, День працівника лісу, День незалежності. Крім того, працівникам, які пропрацювали на підприємстві більше одного року надається одноразова допомога на оздоровлення. З фонду оплати праці відраховано кошти у розмірі 0,3% на культурну, спортивну та оздоровчу роботу з персоналом.

Винагорода, яка виплачується за вислугу років працівника, є залежною від фінансового стану підприємства, тому її можуть отримувати щомісяця, щоквартально або один раз на рік. Вона залежить від стажу роботи працівника (у табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Виплата винагороди за вислугу років у ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [29]

Стаж роботи	Розмір винагороди у % до тарифної ставки та посадового окладу
від 1 до 3 років	5
від 3 до 5 років	10
від 5 до 10 років	15
від 10 до 15 років	20
від 15 до 20 років	25
понад 20 років	30

У ДП «Бережанське лісомисливське господарство» надаються додаткові допомоги у таких випадках: при народженні дитини, у випадку одруження, похорону, стихійного лиха, пожежі, крадіжки та ін. Також гарантується, за необхідності, виписка дров тим працівникам, які пропрацювали більше 10 років на підприємстві.

Підприємство надає додаткові оплачувані відпустки у зв'язку з одруженням (3 дні), батькові при народженні дитини (1 день), на поховання близьких родичів (3 дні), донорам (2 дні), членам добровільних народних дружин (2 дні). Відпустка тривалістю 10 календарних днів надається жінкам, у яких є 2 і більше дітей віком до 15 років, або мають дитину-інваліда, усиновлено дитину, одинокій матері або батькові, який виховує дитину без матері.

Аналізуючи рівень середньомісячної заробітної плати ДП «Бережанське лісомисливське господарство» та прожитковий мінімум країни (рис. 2.6), спостерігаємо, що у 2016 р. рівень середньої заробітної плати у 3,9 рази більший за прожитковий мінімум. Рівень заробітної плати щороку зростає і у 2016 р. ставить 5150,1 грн., що на 26,2% більший ніж у 2015 р., коли прожитковий мінімум зріс на 13%. За останні п'ять років середньомісячна заробітна плата зросла на 106%, що позитивно впливає на рівень мотивації працівників.

Сформована система матеріальної мотивації працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство» дає значний поштовх для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства, а також є досить перспективною для майбутніх кандидатів.

Лісгосп використовує і нематеріальні стимули, які спрямовані на підтримку високої активності співробітників та створення задовільних умов праці та сприятливого мікроклімату. Особливим видом морального заохочення в господарстві залишається нагородження грамотами, оголошення подяки, та отримання почесних звань (рис. 2.7).

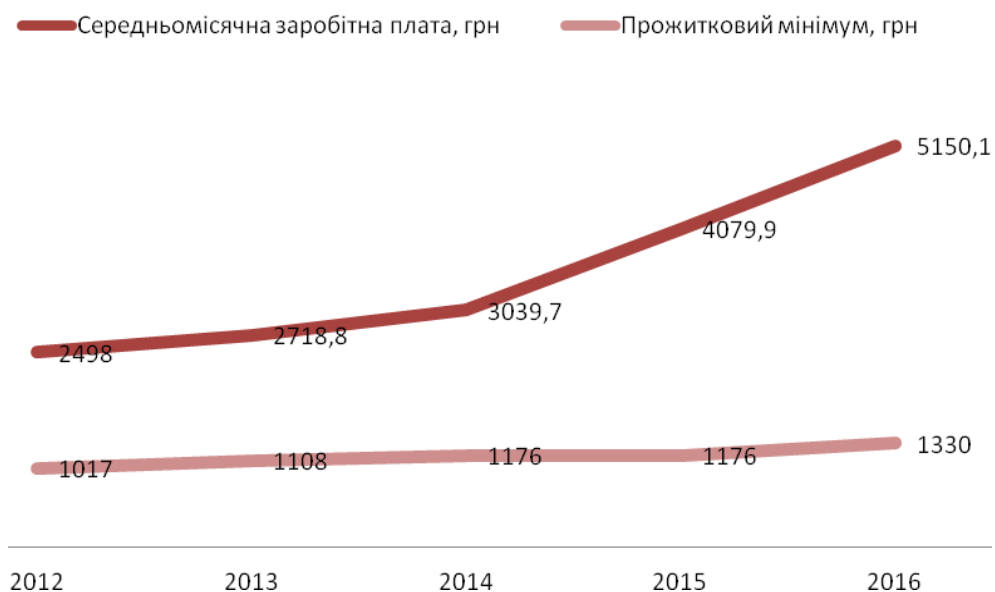


Рис. 2.6. Співвідношення середньомісячної заробітної плати та прожиткового мінімуму [21; 17]



Рис. 2.7. Моральні заохочення, які використовуються на ДП «Бережанське лісомисливське господарство»

З метою заохочення кращих лісничих, а також помічників лісничих, які зробили значний внесок у підвищення та розвиток ефективності лісгосподарського виробництва та досягли високого професіоналізму, на підприємстві здійснюється присвоєння класності висококваліфікованим працівникам, які пройшли навчання на спеціальних курсах.

Склад колективу лісомисливського господарства є різноманітним, а кожна людина є дуже індивідуальною особистістю. У колективі виникають як і симпатія, так і антипатія працівників один до одного, різні конфлікти та стресові ситуації. Хоча цей процес є неминучим керівництво підприємства здійснює відповідні заходи для запобігання конфліктів та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Умови праці в ДП «Бережанське лісомисливське господарство» є сприятливими. Підприємство дотримується вимог законодавства щодо режимів праці і відпочинку працівників, а також впроваджує різноманітні заходи щодо охорони праці та збереження здоров'я працівників. Заходи з охорони праці наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Заходи з охорони праці на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [29]

№ з/п	Заходи	К-сть	Вартість, грн	Термін виконання
1	2	3	4	5
1.	Придбання нормативно-технічної документації з охорони праці	4	1500	протягом року
2.	Проведення лабораторної перевірки опору заземлення і ізоляції обладнання	1	4000	2 кв.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5
3.	Лабораторна перевірка діелектричних засобів захисту	1	500	- -
4.	Лабораторна перевірка факторів умов праці на робочих місцях	1	450	- -
5.	Придбання аптечок, придбання знаків безпеки праці	60	3000	1- 4 кв.
6.	Придбання протипожежного інвентарю	10	3000	- -
7.	Придбання засобів індивідуального захисту, спецодягу та спецвзуття		20000	- -
8.	Проведення атестацій робочих місць	1	3000	1 кв.

На підприємстві проводяться засідання «круглого столу», які присвячені охороні праці. Обговорюються важливі питання щодо покращення стану умов та безпеки праці, запобігання нещасних випадків. Працівники мають змогу запропонувати шляхи вирішення цих проблем.

Таким чином, матеріальна мотивація залишається основною рушійною силою для працівників. За рахунок стабільних виплат та сприятливих умов праці плинність кадрів є низькою (0,06 у 2012 р.; 0,007 у 2016 р.). Вважаємо, що доцільно приділити увагу удосконаленню нематеріального заохочення працівників. Адже ефективний механізм стимулювання вирішує безліч соціальних питань та основних стратегічних завдань підприємства, що позитивно впливає на його фінансовий розвиток.

2.3. Місце інтелектуального потенціалу в стратегічному розвитку підприємства

Інтелектуальний потенціал є однією із важливих складових конкурентних переваг ДП «Бережанське лісомисливське господарство». Для подальшого розвитку та підтримання існуючого виробничого процесу підприємство здійснює інвестиції в інтелектуальний розвиток персоналу. До прямих інвестицій відносять витрати на отримання загальної і спеціальної освіти, підготовку та перепідготовку кадрів на виробництві, підвищення кваліфікації, придбання відповідної літератури, виконання творчих завдань, а також на планування та мотивацію кар'єрного зростання. Відповідно до непрямих інвестицій враховують витрати на медичне обслуговування та підтримку здоров'я, придбання та створення відповідного устаткування та інформаційних технологій.

В структурі чисельності працівників підприємства за останні 5 років не відбулося суттєвих змін, хоча характерним є скорочення на 3,5 %, проте на продуктивність праці ця ситуація не вплинула, що свідчить про високий рівень підготовки персоналу.

Характеристика стажу роботи працівників підприємства зображена на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Стаж роботи працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство» станом на 01.01.2016 р. [52]

Проаналізувавши отримані дані щодо стажу роботи, спостерігаємо тенденцію, яка свідчить, що 46 працівників підприємства (32%) працюють менше 3 років і займають найменшу частку серед персоналу. Чисельність працівників, які мають стаж роботи від 3 до 10 років становить 50 осіб і займає найбільшу частку (35%). Працівників, які зайняті на підприємстві більше 10 років 48 осіб (33%). Зростання частки працівників зі стажем роботи більше 10 років, позитивно впливає якість праці, тому що це найбільш кваліфіковані робітники. Проте, якщо не зростатиме частка працівників зі стажем роботи до трьох років, це може призвести в майбутньому до дефіциту кваліфікованих кадрів.

Аналіз освітнього рівня працівників підприємства за категоріями представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Структура чисельності працівників підприємства за освітнім рівнем
станом на 01.01.2016 р. [52]**

Освіта	Фахова				Нефахова				Середня
	ПТУ, лісові курси, школи	молодший спеціаліст	бакалавр	спеціаліст, магістр	ПТУ, курси	молодший спеціаліст	бакалавр	спеціаліст, магістр	
Керівники		2	4	19		1			1
Професіонали			7	11					
Фахівці	4	3	32	6					4
Робітники	8	1	7	1	2		4		27

Керівники ДП «Бережанське лісомисливське господарство» мають високий рівень підготовки, лише 7,4% отримали нефахову та середню освіту. Інші 7,4% керівників здобули освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста, 14,8% – бакалавра, 70,4% – спеціаліста та магістра.

Частка професіоналів на підприємстві є найменшою, проте їхній рівень кваліфікації є одним з найвищих: 38,9% працівників здобули освітній рівень бакалавра, а 61,1% – спеціаліста та магістра. Усі професіонали здобули фахову освіту.

Освітній рівень фахівців такий: лише 8,2% працівників отримали середню освіту, 8,2% закінчили ПТУ, лісові курси, школи, 6,1% здобули рівень молодшого спеціаліста, 65,3% – бакалавра, 12,2% – спеціаліста, магістра.

Рівень освітньої підготовки робітників на підприємстві є низьким: 54% працівників отримали середню освіту, 12% – нефахову освіту. Освітньо-кваліфікаційні рівні спеціаліста і магістра здобули лише 2% робітників, така ж кількість молодших спеціалістів. ПТУ, лісові курси та школи закінчили 16% робітників. Освітній рівень бакалавра отримали 14% робітників.

В умовах сьогодення підприємство висуває певні вимоги до особистісних та професійних рис своїх працівників: професіоналізм, компетентність, здатність до розвитку, рівень освіти, кваліфікаційний розряд, вміння працювати в колективі, не конфліктність.

Підготовка кадрів середньої ланки для лісогосподарського виробництва забезпечують 17 вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації, а фахівців з базовою та повною освітою готують у 19 вищих навчальних закладах III–IV рівнів акредитації. За останні п'ять років з Кременецького лісотехнічного коледжу на роботу в підприємстві було направлено 5 осіб.

Підвищення кваліфікації для керівних працівників і спеціалістів лісового господарства (табл. 2.13) здійснюється в Українському центрі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства. Періодичність підвищення кваліфікації – 5 років. Підготовка робітничих кадрів здійснюється на базі вищих навчальних закладів та інших навчальних закладах системи професійно-технічної освіти.

Таблиця 2.13

Підвищення кваліфікації керівних працівників і спеціалістів

ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [52]

	Кількість осіб					
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Всього
Керівники	4	2	2	3	4	15
Професіонали	1	1	3	2	2	9
Фахівці		21	2	1		24

За останні п'ять років 55,6% керівників, 47,4% професіоналів і 49% фахівців підвищили свій кваліфікаційний рівень. Професійне навчання персоналу підприємства здійснювалося як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем. Загальна чисельність управлінського персоналу, що підвищила кваліфікацію за останні п'ять років становить 51 %. За останній рік (2016 р.) лише 6 % керівних працівників та спеціалістів підвищили кваліфікацію та 24% робітників пройшли підготовчі курси та семінари. План підвищення кваліфікації на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» виконано на 100%.

Лісничі становлять основну ланку лісгосподарського виробництва, тому фаховість серед лісничих є першочерговою необхідністю, адже саме від компетентності працівників, залежить уся лісгосподарська діяльність підприємства. Це стосується не лише лісничих, а й майстрів лісу, які є фахівцями своєї справи. Працівники цих посадових категорій повинні мати вищу фахову освіту, добре знати і любити свою справу, прагнути до самовдосконалення.

Важливу роль для лісового господарства відіграють лісові школи, які формують майбутні лісничі кадри. Підприємство проводить профорієнтаційну роботу з учнями 7-11 класів. Створено відповідне учнівське лісництво, в якому

проводяться тематичні зустрічі з працівниками лісового господарства. Саме чітка профорієнтаційна робота забезпечує підприємство молодими фахівцями.

На підприємстві проводяться різноманітні конференції, «круглі столи», семінари щодо необхідності покращити діяльність того чи іншого відділу, або ж ознайомлення працівників з новими техніками роботи, обговорення важливих організаційних питань. Працівники беруть активну участь у Всеукраїнських огляд-конкурсах та показують хороші результати.

Процедура навчання на робочому місці або поза ним, визначається безпосередньо керівництвом підприємства. Перепідготовка робітників ДП «Бережанське лісомисливське господарство» здійснюється переважно на підприємстві, а також силами державної служби зайнятості. Якщо підприємство прагне зберегти робітників, то залучає їх на інші ділянки виробництва для набуття досвіду. Методи професійного навчання поза робочим місцем призначені, насамперед, для отримання теоретичних знань, отримання відповідних навичок та вмінь поводитися відповідно до вимог виробничої обстановки. До них зараховують: читання лекцій, програмні навчальні курси, конференції, семінари, ділові ігри, тренінги, самостійне навчання.

Підвищення професійної майстерності працівників позитивно впливає на гарантію збереження робочого місця, можливість кар'єрного зростання та підвищення зарплати, на обсяги прибутків підприємства, розширення зовнішнього ринку праці, на почуття власної гідності та можливість для самореалізації.

Сьогодні планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників стають однією з важливих сфер управління персоналом. Планування полягає у визначенні цілей його розвитку на підприємстві та обґрунтуванні реальних шляхів, що ведуть до досягнення поставленої мети.

Формування кадрового резерву необхідне для підприємства, тому основна увага приділяється вертикальній ротації кадрів для лінійних керівників і горизонтальній ротації кадрів для керівників – спеціалістів функціональних служб. На підприємстві кадровий резерв створений на посаду директора ДП

«Бережанське лісомисливське господарство» в складі двох осіб, які мають вищу лісотехнічну освіту, вік кандидатів від 41 до 50 років, а стаж роботи більше 10 років.

Управління мобільністю персоналу передбачає цілеспрямований вплив на процес руху персоналу з метою забезпечення стабільності колективу підприємства, з одного боку, і максимальної реалізації трудового потенціалу працівників, з іншого боку. Для підприємства характерна внутрішня мобільність, що є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Таблиця 2.14

**Характеристика відносних показників руху персоналу на
ДП «Бережанське лісомисливське господарство» [52]**

№ з/п	Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
1	Коефіцієнт обороту щодо прийому	0,19	0,103	0,062	0,083	0,062
2	Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,29	0,12	0,076	0,083	0,09
3	Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,06	0,03	0,02	0,021	0,007
4	Коефіцієнт сталості персоналу	0,13	0,19	0,10	0,17	0,18
5	Коефіцієнт стабільності персоналу	0,58	0,63	0,67	0,67	0,64
6	Коефіцієнт заміщення персоналу	0,82	0,83	0,81	1	0,7
7	Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,42	0,23	0,14	0,17	0,15
8	Коефіцієнт приросту персоналу	-0,04	-0,02	-0,01	0	-0,02

Аналізуючи дані таблиці 2.14 спостерігаємо, що коефіцієнт обороту є досить низьким, відповідно і плинність кадрів незначна. Це є позитивним для підприємства, адже зменшуються витрати часу на адаптацію персоналу і зміни в діяльності підприємства є незначними. У 2016 р. порівняно з 2012 р. коефіцієнт загального обороту зменшився на 0,27.

Коефіцієнт стабільності персоналу на підприємстві знаходиться на середньому рівні, впродовж 5 останніх років цей показник тримається на одному рівні. Це означає, що на підприємстві працюють особи, які набули досвіду працюючи на підприємстві та ефективно виконують роботу. Коефіцієнт заміщення персоналу є досить високим, а отже підприємство забезпечене необхідним персоналом і не потребує додаткової робочої сили. Коефіцієнт приросту персоналу є від'ємним, оскільки чисельність персоналу щороку зменшується.

Забезпеченість підприємства новітнім устаткуванням та інформаційними технологіями сприяє ефективній роботі, пришвидшує виконання виробничих завдань та сприяє раціональному використанню робочого часу. ДП «Бережанське лісомисливське господарство» постійно забезпечує персонал новими виробничими потужностями. Витрати на придбання основних засобів у 2015 р. (1663 тис. грн.) зросли на 40% у порівнянні з 2012 р. (659 тис. грн.), що вказує на поступове оновлення технічної бази на підприємстві та здійснення ремонтних робіт, оновлення транспортної системи. На сьогоднішній день підприємство приділяє значну увагу закупівлі іноземної техніки, бере активну участь у комерційній торгівлі.

Висновки до другого розділу

Лісове господарство проводить планомірну та цілеспрямовану роботу з регулювання чисельності працівників. Відповідно, зменшення чисельності персоналу з 149 осіб у 2012 р. до 144 осіб у 2016 р. суттєво на продуктивність підприємства не вплинула. За досліджуваний період підприємство втілювало в життя цілеспрямовану політику щодо персоналу шляхом зменшення кількості пенсіонерів, що приймаються, і збільшення кількості молодих працівників.

На основі проведеного аналізу використання фонду робочого часу ДП «Бережанське лісомисливське господарство» можна зробити висновок щодо недостатньо ефективного його використання та відсутності належного контролю за ним впродовж досліджуваного періоду. У 2015 р. цей показник зменшився на 11% у порівнянні з минулим роком, працівниками було відпрацьовано 219553 людино-годин.

Важливу увагу на підприємстві варто приділити удосконаленню системи мотивації праці та розвитку інтелектуального потенціалу. Оплата праці вже не виконує своєї стимулюючої функції, оскільки в умовах ринку, а також розвитку кризових явищ, оплата праці не є еквівалентною вартості робочої сили. Для того, щоб забезпечити ефективність мотивації необхідно об'єднати зусилля та здібності працівників, результати їх праці, задоволення та винагороду в єдину систему.

Оцінка ефективності програм навчання є центральною складовою управління розвитком персоналу на підприємстві. Усе частіше підвищення кваліфікації персоналу розглядається як один з головних факторів підвищення ефективності діяльності підприємства. Рівень кваліфікації управлінського персоналу є високим, проте негативна ситуація спостерігається з робітниками, їх низький рівень підготовки може негативно вплинути на стратегічний розвиток лісомисливського господарства.

Розділ III

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «БЕРЕЖАНСЬКЕ ЛІСОМИСЛИВСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО»

3.1. Організаційні передумови розвитку персоналу як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Для досягнення більш сталого конкурентного становища на ринку підприємство зобов'язане постійно проводити роботу з удосконалення програм розвитку персоналу. Набуття працівниками нових компетенцій, знань, вмінь і навиків, які будуть використовуватися у професійній діяльності, сприятиме використанню нових виробничих можливостей підприємства. Професійний розвиток персоналу для підприємства дає можливість не тільки виконувати на високому рівні поставлені завдання, але й враховувати потреби підприємства на перспективу.

Вважаємо, що система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами підприємства і ситуацією, що складається на ринку праці. Механізм розвитку персоналу являє собою зміну всіх складових управління в такому напрямку, який забезпечить підвищення конкурентоспроможності персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом. Тому, враховуючи цю ситуацію, управління розвитком персоналу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких важливих проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреби у навчанні працівників;
- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Вважаємо, що керівництво ДП «Бережанське лісомисливське господарство» при навчанні персоналу повинно звертати увагу на його системність та керуватися такими принципами:

- злагодженість цілей, методів, форм навчання із стратегією розвитку підприємства;
- самостійність персоналу у виборі методів навчання;
- узгодження навчання із персональними потребами працівників та потребами підприємства;
- вибір методів навчання залежно від ситуації та можливостей підприємства;
- підтримка працівників у сприйнятті інноваційних процесів;
- використання відповідного стимулювання персоналу;
- чітке усвідомлення практичної значущості отриманих знань;
- спрямованість навчання на систематизацію існуючих знань у працівників.

Формування ефективної системи навчання на основі вище перелічених принципів забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства та ефективність діяльності персоналу.

ДП «Бережанське лісомисливське господарство» буде конкурентоспроможним за умови, якщо володітиме кращими ресурсами і знатиме, як ними раціонально розпоряджатися. Досягнути цього можна вдосконаливши внутрішні процеси на підприємстві тв. забезпечивши підвищення загальної компетенції персоналу.

Проведення систематичної оцінки персоналу дасть змогу визначити зони розвитку працівників, вибрати методи навчання, сформувавши мотивацію до розвитку компетенцій, що необхідні підприємству.

Ефективність діяльності працівників на підприємстві найчастіше оцінюється за допомогою таких методів, як витратний – відбувається оцінка кінцевого результату та понесених витрат та безвитратний – співвідношення результату і задоволених потреб та досягнутих цілей. Проте не всі результати піддаються кількісному вимірюванню, тому на підприємстві доцільно

застосувати метод оцінки персоналу, який заснований на обліку компетенцій, що враховує специфіку роботи на кожному робочому місці.

Таким чином, використання компетентнісного підходу моделюватиме необхідну трудову поведінку, сприятиме покращенню фінансових і комерційних показників підприємства, підвищуватиме задоволеність результатами праці і персоналу, і роботодавця.

Вважаємо, що на підприємстві варто застосувати такі традиційні методи оцінки компетенцій працівників:

1) психологічне тестування, яке дасть змогу визначити професійні компетенції на основі індивідуальних можливостей особистості;

2) метод критичних інцидентів, який дозволить визначити критичні компетенції за рахунок реальної практики, для подальшого визначення поведінки та дій працівників;

3) метод «360 градусів», який передбачає систематичний збір інформації про роботу індивіда. За даним методом оцінюється поведінка працівника, безпосередньо на його робочому місці. Він ефективний для виявлення потреб у навчанні та сприяє створенню індивідуального плану розвитку;

4) метод поведінкових шкал дозволяє визначити для кожної компетенції індикатор, що прискорить та зробить об'єктивнішою оцінку працівника;

5) експертний метод передбачає формування спеціальної комісії, яка збиратиме інформацію та аналізуватиме її, і в кінцевому результаті, підприємство отримає незалежну оцінку (думку);

6) метод анкетування проводиться з метою отримання певної інформації на основі аналізу та узагальнення відповідей респондентів щодо конкретної проблеми;

7) метод ассесмент-центр допомагає виявити потенційні компетенції та отримати об'єктивний особистісно-професійний профіль співробітника [3].

Використання цих методів на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» допоможе визначити рівень компетентностей працівників, виділити тих працівників, які потребують подальшого навчання, або ж не є

ефективними для підприємства, яких потрібно звільнити, а також дасть можливість сформувати систему оплати плати відповідно до компетенцій.

Управління заробітною платою з урахуванням компетенцій персоналу відкриває можливість для великого вибору управлінських рішень в галузі формування системи винагороди. Розглядаємо п'ять можливих систем винагороди на основі компетенцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Система винагороди працівників підприємства
на основі компетенцій [3; с. 56]**

Найменування	Сутність оплати
Оплата за різноманітністю компетенцій	Заробітна плата безпосередньо залежить від розвитку вертикальних і горизонтальних компетенцій і заохочує швидше багатофункціональність співробітника, ніж професіоналізм
Оплата за спеціалізованими компетенціями	Визначається відповідно до традиційного прийому «вилок», тобто заробітна плата тим вища, чим вищий професійний рівень співробітника в межах своєї посади
Оплата індивідуальних компетенцій	Заробітна плата формується виходячи з переліку компетенцій, закріплених за конкретним робочим місцем (посадою)
Оплата підтверджених компетенцій	Заробітна плата враховує індивідуальний досвід працівника, тобто заохочуються компетенції, отримані раніше, на попередньому місці роботи
Оплата потенційних компетенцій	Заробітна плата формується з урахуванням оплати компетенцій, якими працівник володіє, але на даному етапі розвитку підприємства не користується

Основою фінансової частини оплати праці залишається базова заробітна плата, яка заснована на оцінці існуючих компетенцій персоналу та ранжируванні посад. Додаткова заробітна плата та соціальні виплати можуть виплачуватися за наявність додаткових (потенційних) компетенцій, які, можливо знадобляться підприємству в майбутньому. Компенсаційні виплати дозволяють вирівнювати відхилення в змісті, умовах праці та відпочинку.

Таким чином, постійна частина заробітної плати формує довгострокові мотиви у працівників і змушує думати про те, як змінити величину винагороди за працю, яку він отримує, а змінна оплата праці стимулює до інтенсивної праці і досягнення певних високих результатів за короткі проміжки часу.

Крім уже перелічених вище методів оцінки на ДП «Бережанське лісомисливське господарство», пропонуємо здійснювати оцінку компетенцій за такими методами:

1. Інтерв'ю за компетенціями (СВІ). Перевагою даного методу є зменшення витрат підприємства на персонал та універсальність застосування. Завдяки СВІ можна оцінити професійні, інструментальні та корпоративні компетенції кандидата. Аналізуючи як людина поводить себе в конкретних ситуація, можна отримати більш правильні висновки та передбачити поведінку працівника в майбутньому. Розробка стандартів опису ефективності роботи сприятиме встановленню взаємозв'язку між співробітниками різних рівнів та відділів. Тоді підприємство укомплектується більш компетентним персоналом, відповідно і робота виконуватиметься більш якісно та ефективно.

2. Метод рейтингових або графічних шкал. З його допомогою можна визначити рівні ефективності виконання роботи, ступінь досягнення поставлених індивідуальних цілей, а також на скільки працівник володіє певним навиком. Кожний рівень має свій критерій оцінки, який допоможе визначити компетентних працівників та проводити порівняння між ними. Для підприємства цей метод буде важливим у розподілі винагороди між працівниками. Крім цього, існує можливість виявити працівників, які не справляються зі своїми обов'язками, потребують подальшого навчання та розвитку.

Застосування методів оцінки персоналу з урахуванням компетенцій при відповідному інформаційному та нормативно-правовому забезпеченні дозволить підприємству реалізувати принципи об'єктивності та зрозумілості всім працівникам. Зауважимо, що використання компетентнісного підходу охоплює процеси на всіх рівнях: індивіди, групи, підприємство загалом, при

цьому є можливість здійснити оцінку та використовувати власний потенціал, створювати нові управлінські технології, розвиватися, освоювати нові комунікаційні та інші ресурси.

Сьогодні вивчення інтересів, потреб, цінностей, мотиваційної спрямованості персоналу, рівень задоволеності потреб здійснюється вибірково. Тому за таких умов діюча на підприємстві система матеріальної та моральної мотивації має низьку ефективність.

Для забезпечення ефективного управління процесом розвитку персоналу ДП «Бережанське лісомисливське господарство», доцільно застосувати практику мотиваційного моніторингу. Пропонуємо періодично проводити опитування робітників та управлінського персоналу підприємства, з метою визначення ієрархії їхніх мотивів та потреб. Вважаємо, що мотиваційний моніторинг сприятиме визначенню найефективніших на даний момент важелів і стимулів впливу на поведінку працівників, метою яких є досягнення власних цілей, також цілей підприємства.

З метою вивчення задоволеності працівників їхньою працею та мотивацією до неї на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» проведено соціологічне опитування (методом анкетування), в якому брали участь 50 працівників, відібраних за квотною вибіркою. Розглянемо результати опитування працівників (додаток Б).

Результати дослідження, проведеного на підприємстві, дали змогу виокремити певні проблеми, з якими стикається персонал, та виявити їх реальні бажання, цінності, погляди, а також провести аналіз кадрового потенціалу підприємства за чинниками, які не піддаються кількісному вимірюванню.

Задоволеність виконуваною працею в сучасних умовах має бути важливою як для працівника так і для роботодавця. Відповіді на запитання «Чи задоволені Ви своєю роботою?» наведені на рисунку 3.1. Так, 52% респондентів вказали, що частково задоволені роботою. Проте 30% працівникам робота все ж таки приносить задоволення, і тільки 18% опитаних вказали, що роботою не задоволені.

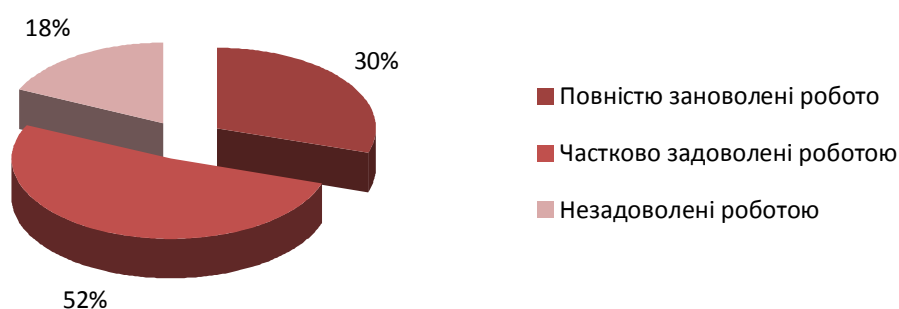


Рис. 3.1. Рівень задоволеності працівників роботою*

**Підготовлено за результатом проведеного автором соціологічного дослідження*

Одним із найважливішим напрямом дослідження було визначення пріоритетних елементів мотивації для працівників та цінностей (рис. 3.2), якими вони керуються у роботі.

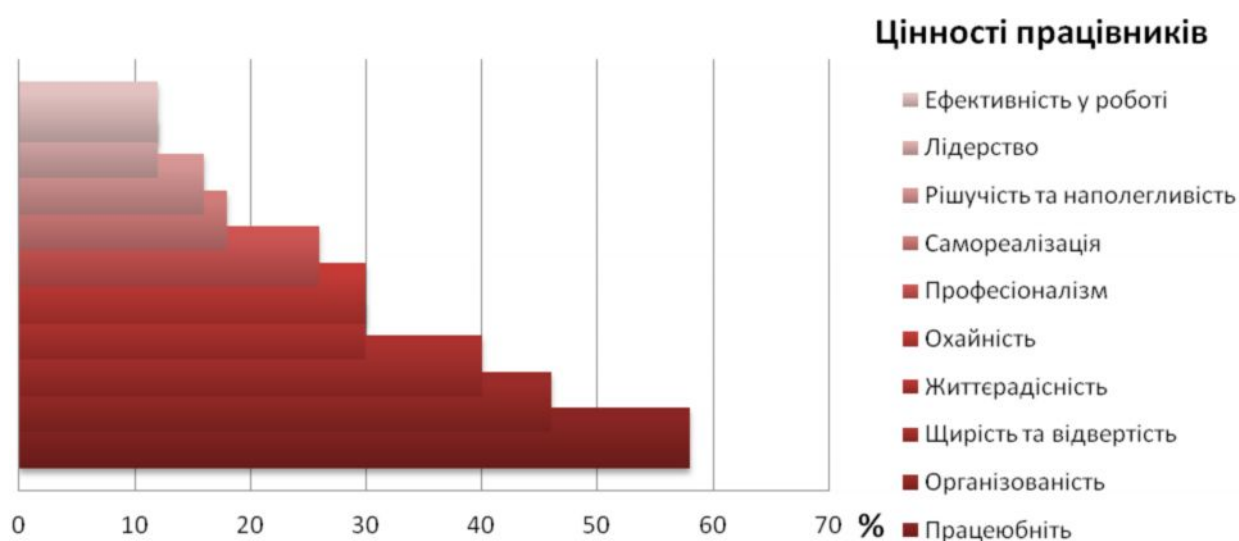


Рис. 3.2. Цінності, якими керуються працівники у своїй роботі*

**Підготовлено за результатами, проведеного автором соціологічного дослідження*

Здебільшого працівники віддають перевагу таким цінностям: працелюбність (58%), організованість (46%), щирість та відвертість (40%). Необхідно зазначити, що серед цінностей працівники ДП «Бережанське лісомисливське господарство» виокремили: життєрадісність (30%), охайність (30%) та професіоналізм (26%). Незначну перевагу опитані віддали таким

цінностям, як рішучість (16%) та наполегливість (16%), самореалізація (18%), лідерство (12%), ефективність у роботі (12%). Результати дослідження свідчать, що для більшості працівників моральні показники, а також соціально-психологічний клімат у колективі є основними цінностями.

З метою виявлення найважливіших методів мотивації працівників на підприємстві, респондентам було запропоновано встановити, на скільки важливими для них є певні види стимулювання (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Методи мотивації для працівників в ДП «Бережанське лісомисливське господарство»*

*Підготовлено за результатами, проведеного автором соціологічного дослідження.

Відповідно, результати опитування виявили, що найважливішою для працівників все ж таки є матеріальна мотивація (66%). Безпечні умови праці (12%), належна організація робочого місця (6%), взаємовідносини у колективі (4%) отримали середні значення і є наступними після отримання високої заробітної плати в пріоритеті для працівників.

Натомість, соціально-правові гарантії, визнання значущості працівника, можливість професійного навчання, самовдосконалення, кар'єрного зростання та участь в управлінні є найменш важливими для працівників підприємства. Результати показали, що потреби 32% працівників задовольняються на підприємстві повністю; 40% працівників вказали, що частково, а потреби 28% опитаних на підприємстві не задовольняються.

У таблиці 3.2 подано гендерну пріоритетність факторів мотивації.

Таблиця 3.2

**Гендерні пріоритети заохочення працівників
на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» ***

Пріоритетність	Для чоловіків	Для жінок
1	Матеріальне стимулювання	Матеріальне стимулювання
2	Нормальні безпечні умови праці	Організація робочого місця
3	Визнання значущості	Безпечні умови праці
4	Кар'єрне зростання	Взаємовідносини у колективі
5	Соціально-правові гарантії	Соціально-правові гарантії
6	Організація робочого місця	Можливість для професійного навчання
7	Можливість для професійного навчання	Можливість для самореалізації
8	Взаємовідносини у колективі	Визнання значущості
9	Участь в управлінні	Кар'єрне зростання
10	Можливість для самореалізації	Участь в управлінні

**Підготовлено за результатами, проведеного автором соціологічного дослідження*

Для жінок і для чоловіків основним заохоченням до професійної діяльності залишається матеріальне стимулювання. Наступним рушійним стимулом для чоловіків є умови праці, визнання та кар'єрне зростання, тоді як для жінок важливі робоче місце та взаємовідносини у колективі. Найменш вагомим фактором для чоловіків є можливість для самореалізації, а для жінок участь в управлінні.

Удосконалення системи мотивації на підприємстві повинна бути спрямована на:

- раціональний розподіл винагороди між працівниками;
- удосконалення та оновлення робочих місць;
- сприяння створенню творчого колективу;
- підвищення рівня значущості працівників для підприємства.

Негативно можна оцінити ситуацію, яка склалася з процесом навчання на підприємстві та підвищення кваліфікації. Серед респондентів тільки 28% проходили курси підвищення кваліфікації та здійснили заходи щодо покращення власного освітнього рівня. 66% опитаних стверджують, що для них не актуальним є навчання, інші 34% респондентів мають бажання навчатися та підвищувати кваліфікацію на різноманітних тренінгах, семінарах, курсах (рис. 3.4). Це свідчить про те, що працівники беруть пасивну участь у покращенні трудового потенціалу за такими компетенціями як освітній рівень та професіоналізм.

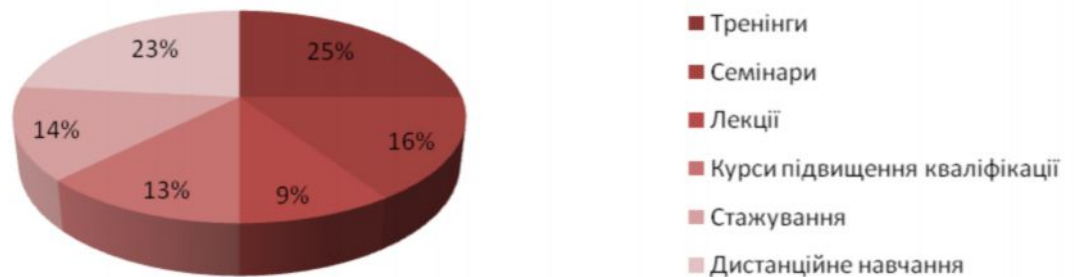


Рис. 3.4. Форми навчання працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство»*

*Підготовлено за результатами проведеного автором соціологічного дослідження.

Найбільш перспективними формами навчання для працівників є тренінги (25%) та дистанційне навчання (23%), наступними виступають семінари (16%), стажування (14%), курси (13%) та лекції (9%).

Варто зауважити, що досить поширеним аспектом моральної мотивації закордоном є участь в управлінні підприємством та делегування повноважень. Ситуація, яка склалася на досліджуваному підприємстві є досить негативною, лише 4% опитаних мають бажання безпосередньо брати участь у прийнятті рішень, 14% працівників прагнуть вносити певні пропозиції, а для 40% респондентів дуже важливо бути інформованими щодо майбутніх рішень, але втручатися у роботу вони не бажають; 22% респондентів стверджують, що таку роботу повинно виконувати тільки керівництво, для 20% опитаних це питання не є важливим.

При оцінці колективу, який сформувався на підприємстві, більшість опитаних (46%) стверджують, що у колективі панує сприятлива атмосфера та вони задоволені нею. Так, 36% респондентів стверджують, що у колективі сформувалася атмосфера поваги та взаємодопомоги; 8% зазначили, що працюють в конкурентній атмосфері. І лише 10% вважають, що працюють у несприятливому мікрокліматі.

Оцінюючи творчий потенціал колективу отримано такі результати: 30% опитаних вказали на низький його рівень, вони вважають, що колектив, у якому працюють не здатний до творчої активності; найбільша частина респондентів (54%) вказали на середній рівень; а 16% респондентів підтвердили високий рівень.

В ході соціологічного опитування досліджено такі питання як стрес на робочому місці та рівень здоров'я працівників. Зокрема, 44% опитаних вказали, що вплив на їхнє здоров'я є частково поганим, а 8% – повністю поганим. Працівники зазначили, що найбільш стресові ситуації виникають у зв'язку з перевантаженням на робочому місці (36%), конфліктними ситуаціями у колективі (22%), несприятливими умовами праці (22%), проблемами з технічним забезпеченням (12%), проблемами із керівництвом (6%).

Проведення відповідних заходів щодо покращення умов праці, запобігання стресових ситуацій, сприяння покращенню та збереженню здоров'я працівників приведе до нарощування потенціалу підприємства, а також сприятиме збільшенню ресурсів праці.

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що поліпшенню трудового потенціалу підприємства сприятиме впровадження таких заходів:

– для підвищення кадрового потенціалу необхідно залучати нові висококваліфіковані кадри та формувати резерв з обдарованої молоді, окрім цього потрібно створювати належні та сприятливі умови для роботи наявних співробітників, для запобігання відтоку найкращих кадрів на інші підприємства;

- розкриття здібностей та можливостей працівників, стимулювання персоналу до саморозвитку, розроблення нових ідей та пропозицій;
- удосконалення мотиваційної політики, враховуючи побажання працюючих, з метою підвищення ефективності та продуктивності праці працівників;
- підвищення освітнього рівня працівників та сприяння навчанню;
- підвищення кваліфікаційного рівня шляхом участі в різних курсах підвищення кваліфікації та тематичних навчаннях, застосування обміну досвідом, в тому числі і міжнародним;
- надання консультаційних послуг щодо діяльності підприємства;
- формування сприятливої атмосфери в колективі та скорочення кількості конфліктних, стресових ситуацій;
- сприяння запобіганню нещасних випадків на виробництві; збереження, покращення здоров'я персоналу та створення сприятливих умов для праці, що зможе ліквідувати або ж значно зменшити негативний вплив роботи на здоров'я працівників, особливо у шкідливих умовах праці.

Застосування цих заходів приведе до таких економічних та соціальних ефектів на ДП «Бережанське лісомисливське господарство»: підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції; зростання економічної та соціальної активності працівників, підвищення їх інноваційного потенціалу; зростання можливості залучення молодих спеціалістів та висококваліфікованих кадрів; зменшення плинності кадрів та збереження кадрового потенціалу; підвищення ефективності інвестицій у людський ресурс.

Таким чином, розвиток персоналу має надзвичайно важливе значення у підвищенні конкурентоспроможності, тому що персонал виконує головну роботу: створює продукцію, яка реалізується і підприємство отримує прибуток, впроваджує нові методи виробництва та створює нові ідеї, формує імідж підприємства. Саме тому, персонал можна назвати одним із найголовніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3.2. Вибір стратегії розвитку підприємства в умовах нової економіки

Інноваційна спрямованість виробництва та необхідність підвищення його ефективності в умовах конкуренції визначають необхідність формування нових важелів до управління персоналом підприємства. Персонал виступає тим невичерпним ресурсом, який дає змогу підприємству покращити показник трудової діяльності, забезпечити досягнення конкурентних переваг та вижити в складних умовах.

Кожна структура існує в певному економічному середовищі, яке вимагає від неї безперервного розвитку. Підприємство – це не тільки організаційна, інформаційна, технічна, а й економічна та соціальна система, найважливішим елементом якої є людина, яка має як сильні, так і слабкі сторони. Тому в сучасних умовах персонал перетворився на стратегічний ресурс підприємства, а прагнення до його повного використання спонукає до пошуку оптимальних підходів щодо управління ним.

Базовою стратегією розвитку для ДП «Бережанське лісомисливське господарство» є стратегія стабілізації, яка націлена на зміцнення та збереження конкурентних переваг підприємства, недопущення порушень стабільної діяльності підприємства, а також збереження науково-технічного та трудового потенціалу.

Тому, на сьогоднішній день важливим стратегічним кроком для підприємства буде впровадження корпоративного порталу, який сприятиме новим можливостям та перспективі ефективного оцінювання працівників. Розроблення автоматизованих систем оцінки персоналу на підприємстві дозволить проводити повну атестацію та оцінку роботи персоналу за всіма параметрами, витрачаючи на це менше часу та сил, відповідно результативність такої роботи зростатиме.

Використання автоматизованої системи впорядкує та систематизує інформацію, забезпечить оперативність її обробки. Завдяки такій системі

менеджери з управління персоналом позбавляться від виконання рутинних операцій при роботі з кадрами.

Отже, керівництво ДП «Бережанське лісомисливське господарство» матиме можливість прийняти обґрунтовані управлінські рішення і здійснити контроль за їх виконанням у сфері стратегічних напрямів розвитку підприємства. Насамперед, це стосуватиметься аналізу інформації про персонал; розробки стратегії в галузі управління персоналом; розвитку організаційної структури підприємства; управління корпоративною культурою підприємства.

За допомогою автоматизованої системи оцінки персоналу працівники служби управління персоналом зможуть проводити повноцінну оцінку ефективності роботи персоналу, зокрема: створювати бібліотеки компетенцій для кожної посади; формувати профілі співробітників, на підставі яких буде проводитися оцінка ефективності персоналу (навички, знання, поведінка); створювати тести для оцінки компетенцій персоналу, безпосередньо проводити ці тести і зберігати їх результати для порівняння з аналогічними показниками (наприклад, в наступному році); оцінювати задоволеність керівництва, колег і клієнтів (метод оцінки персоналу «360 градусів»); одночасно проводити різні оціночні процедури; поєднувати при оцінці ефективності персоналу результати різних оціночних методик; створювати і зберігати резервні бази резюме, підсумки проведених співбесід, а також багато іншого.

Для оцінювання персоналу підприємства ми пропонуємо бальну методику оцінювання (табл. 3.3), яка дасть змогу коригувати розмір стимулюючих виплат, а також винагороди за підсумками роботи підприємства. Використання цієї системи передбачає розробку рівнів кожного показника за п'ятибальною шкалою.

Коефіцієнт у цій системі балів розраховано методом ранжування. Кожному фактору та показнику присвоєно відповідну вагову частку. Таке оцінювання потрібно проводити один раз на рік. Воно дає змогу керівництву

ДП «Бережанське лісомисливське господарство» вжити заходів щодо стимулювання персоналу, який працює з високою продуктивністю.

Таблиця 3.3

Система бального оцінювання результатів праці [31]

Фактори та показники оцінювання	Коефіцієнт	Бальна оцінка з урахуванням питомої ваги кожного показника				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1. Підготовка						
Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
Досвід і компетентність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
2. Відповідальність						
Складність функціональних обов'язків	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
Своєчасність виконання функціональних обов'язків	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
Своєчасність та якість прийнятих рішень	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
3. Управління						
Ступінь управління	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
Характер управління	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
Масштаби управління	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
4. Особисті якості						
Активність та ініціативність	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
Прагнення до підвищення кваліфікації	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Всього	1,00					

Отже, компетенції оцінюються відповідно до розробленої на підприємстві шкали. Наприклад, розглянемо одну із таких шкал:

5 балів – лідерський рівень. Цей рівень є необхідним для керівників, які приймають стратегічні рішення. Керівник не лише сам застосовує необхідні навички, але і створює можливість для інших працівників розвивати дану компетенцію. Він організовує спеціальні заходи, задає норми та правила

поведінки, процедури, що сприяють появі даних компетенцій у інших працівників.

4 бали – сильний рівень. Він необхідний для керівників середнього рівня. Керівник повинен вміти активно впливати на те, що відбувається, виконувати завдання підвищеної складності. Даний рівень передбачає здібності наперед бачити та попереджати негативні події.

3 бали – базовий рівень. Цей рівень є необхідним для спеціалістів. Базовий рівень дає уявлення про те, яка саме поведінка та, які саме здібності необхідні для виконання роботи. Якщо працівник при оцінці компетенції отримує 3 бали, це означає, що він володіє необхідними навичками для ефективного виконання роботи.

2 бали – достатній рівень, вказує на необхідність додаткового розвитку компетенції. Якщо працівник отримує цей бал при оцінці певної компетенції, це означає, що він частково проявляє навички і потребує удосконалення у цьому напрямку.

1 бал – незадовільний рівень вказує на те, що розвиток не можливий. Працівник не володіє необхідними навичками і не намагається їх розвивати.

Для забезпечення позитивного впливу мотивації на роботу персоналу, необхідно використовувати певні норми, які орієнтуються на особливості людської психіки. Це стосується того, що нерегулярні, а також непередбачені заохочення вмотивовують персонал краще, ніж очікувані та прогнозовані, тому систему стимулів працівників на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» потрібно періодично змінювати. Інструменти мотивації мають бути конкретним, а також невідкладним, оскільки чим більша тривалість часу перерв, тим меншим буде ефект від мотивації.

Ваговим внеском в удосконалення мотиваційної системи підприємства є розробка компенсаційного пакета. Підприємство є прибутковим, і має можливість надати працівникам різноманітні соціальні виплати, які не гарантуються законом. Вони можуть включати житлову допомогу, особисте страхування, медичне страхування, оплата витрат на мобільний зв'язок, оплата

витрат на транспорт, надання безкоштовного харчування протягом робочого дня, надання бонусів, знижки на продукцію. Керівництво лісгоспу повинно надати більше уваги соціальному аспекту роботи, тобто відносинам із співробітниками, соціально-психологічній атмосфері, яка панує на підприємстві. Приділення уваги кожному працівникові має бути основою налагодженого зв'язку. Потрібно створити відповідні умови праці, які сприятимуть зростанню ефективності праці, створенню комфорту. Адже, коли працівник бачить турботу з боку керівництва, бажання звільнитися зникає, він відданий власній справі, прагне працювати задля успіху підприємства, а не заради грошей.

Ефективним стратегічним кроком для підприємства буде сформований пакет соціальних виплат та заохочень за принципом «кафетерій». Відповідно до нього складаються 2-3 пакети соціальних виплат з різним складом для відповідних категорій працівників, але на однакову суму. Працівники можуть вибрати такий соціальний пакет, який найбільше задовольнив би їх потреби та мотивував до кращого виконання своїх обов'язків [31].

Приклад встановлення соціальних виплат на підприємстві наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Соціальні виплати за принципом «кафетерій»

Набір № 1	Набір № 2	Набір № 3
Компенсація транспортних витрат	Оплата бензину	Медичне страхування
Оздоровчі заходи	Страхування особистого автомобіля	Оплата тренінгів
Оплата харчування	Часткова оплата путівки раз на рік	Оплата мобільного зв'язку

Не менш важливими для розвитку підприємства є застосування ефективних методів мотивування для творчих працівників. Такими методами можуть бути застосування гнучкого режиму праці, надання творчих відпусток,

закордонні відрядження та стажування з метою обміну досвідом, участь у семінарах, нарадах, конференціях для задоволення потреб працівників у професійному спілкуванні. Досить важливе значення має надання інформації працівникам про політику підприємства щодо організації інноваційної діяльності.

Творчо активних працівників варто залучати до прийняття управлінських рішень та розроблення програм інноваційного розвитку підприємства. Ефективним методом стимулювання творчої активності є надання можливості самостійно планувати свою роботу, вибирати способи досягнення поставлених цілей. Із цією метою працівникам необхідно делегувати певні права і повноваження. Працівники підприємства можуть розробляти особисті проекти, які в майбутньому узгоджуються з керівником.

Стимулювання вільним часом дозволяє задіяти мотиви, що ґрунтуються на прагненні людини реалізувати свої пізнавальні потреби, зокрема потреби оволодіння новими знаннями, потреби повноцінного відпочинку (відновлення фізичних і психічних сил, переключення з одного виду діяльності на інший, позбавлення втоми, професійного вигорання, психологічних деформацій, зумовлених підвищеною інтенсивністю праці, тощо), потреби виконання своїх родинних обов'язків.

Заохочення працівників вільним часом сприяє зниженню втрат робочого часу, підвищенню лояльності, мотивованості, закріпленню персоналу на підприємстві, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності і якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності.

Стратегія підприємства направлена на підвищення інтелектуального розвитку повинна охоплювати усі категорії працівників. Дуже важливо, щоб не лише управлінський персонал брав участь у групових обговореннях, але і робітники.

З розвитком інформаційних технологій є безліч способів навчання працівників без відриву від виробництва. Самонавчання є одним із найефективніших методів підвищення професійного рівня. Працівник

самостійно вибирає час та місце навчання. Один із різновидів такого навчання, а саме дистанційне навчання – варто запровадити на ДП «Бережанське лісомисливське господарство». Дистанційне навчання направлене на забезпечення максимальної доступності і зручності для працівників, проводиться з врахуванням інтересів слухачів. Його використання дозволить працівникам мати доступ не лише до національних освітніх програм, але і до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів.

Основними перевагами використання цього методу для підприємства буде: скорочення витрат на навчання та перепідготовку працівників; скорочення часу відриву персоналу від виробничого процесу; надання можливостей доступу до навчальних матеріалів та створення електронних бібліотек; гнучкість та індивідуалізація навчальних програм.

Тоді як для працівників основними перевагами такого навчання буде: навчання у зручний час; самостійне обрання темпу та порядку вивчення матеріалів; доступ до навчальних матеріалів з будь-якої точки світу, у будь-який період доби; можливість індивідуального навчання; наявність самоконтролю.

Тому для виконання поставлених вище стратегічних завдань ДП «Бережанське лісомисливське господарство» повинно залучити висококваліфікованих ІТ фахівців. Вони допоможуть автоматизувати систему оцінки та навчання персоналу. Крім цього зможуть здійснювати навчання працівників безпосередньо на підприємстві, проводити лекції про використання інформаційних технологій.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління персоналом на основі компетенційного підходу, який включає такі методи оцінки: інтерв'ю за компетенціями, метод рейтингових шкал, психологічне тестування, метод анкетування, експертний метод, метод «360 градусів», метод ассесмет-центр, метод бальної оцінки. Доведено, що використання цих методів допоможе виявити, розкрити здібності працівників та виявити їхні сильні та слабкі сторони

Запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємстві. Результати, проведеного соціологічного опитування працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство», вказали, що для 66% працівників найважливішим мотиватором виступає матеріальна винагорода. Тоді як потреба у навчанні та саморозвитку для працівників є досить низькою. Лише 32% працівників вказали, що їхні потреби на підприємстві задовольняються. Для підвищення рівня мотивації працівників рекомендуємо підвищити стимулюючий потенціал оплати праці; підвищити цінність морального заохочення за рахунок впровадження гнучкого робочого часу; надати працівникам можливість самостійно обирати потрібні блага.

Вважаємо, що стратегічний розвиток підприємства повинен базуватися на виконанні таких дій:

- 1) використання сучасних ІТ технологій, що сприятиме зменшенню обсягів роботи та пришвидшить виконання функціональних обов'язків працівниками;
- 2) підвищення рівня продуктивності підприємства за рахунок здійснення систематичної оцінки розвитку працівників;
- 3) побудова ефективної системи матеріального та морального стимулювання;
- 4) підвищення інтелектуального потенціалу підприємства за рахунок міжнародного співробітництва та розвитку нових форм навчання.

Висновки

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання щодо розробки стратегії розвитку підприємства на засадах системи управління персоналом. Проведене дослідження дало змогу сформулювати висновки, які відображають результати вирішення основних завдань відповідно до поставленої мети.

1. Проаналізовано теоретичні основи стратегічного розвитку підприємства. Сформовано бачення та напрями реалізації стратегії підприємства. Доведено, що розробка довгострокових та перспективних дій забезпечить підприємство високим рівнем конкурентоспроможності.

2. Розглянуто роль та значення системи управління персоналом в стратегії підприємства. Підґрунтям ефективної системи управління персоналом є розкриття та розвиток таких елементів: планування та відбір працівників, оцінка та професійний розвиток персоналу, система мотивації. При розробці і реалізації стратегії управління варто враховувати напрямки змін і використовувати нові управлінські технології, вносити організаційні зміни у формування відповідної системи стимулювання. Для застосування стратегічних цілей потрібно розробляти відповідні методи та процедури з підбору, оцінки, розвитку, мотивації та організаційної комунікації персоналу.

Виявлено, що реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів розвитку будь-якого підприємства передбачає виконання персоналом певних виробничих функцій. Успішна реалізація цих функцій залежить від рівня кваліфікації та професійної компетентності працівників підприємства.

3. Досліджено методи найму та оцінки персоналу ДП «Бережанське лісомисливське господарство». На основі проведеного аналізу забезпеченості підприємства персоналом виявлено, що воно проводить планомірну й цілеспрямовану роботу з регулювання чисельності працівників. Фактична чисельність персоналу з 2012 р по 2016 р. зменшилася на 5 осіб та становила 144 особи. Впродовж досліджуваного періоду спостерігається зниження

якісних характеристик трудового потенціалу підприємства, недостатньо ефективно його використання, відсутність контролю за використанням робочого часу персоналу, неефективність заходів щодо підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Економічна ситуація, яка склалася на підприємстві (прибуток підприємства у 2016 р. збільшився у 5 разів порівняно з минулим роком), є оптимістичною та сприяє його подальшому стратегічному розвитку.

4. Здійснено оцінку системи мотивації праці на ДП «Бережанське лісомисливське господарство». Виявлено, що оплата праці повністю не виконує своєї стимулюючої функції, оскільки в розвитку кризових явищ, оплата праці не є еквівалентною вартості робочої сили. Доведено, що значну увагу доцільно приділити нематеріальним аспектам стимулювання, необхідно об'єднати зусилля та здібності працівників, результати їхньої праці, задоволення працею та винагороду в єдину систему.

5. Проведено аналіз інтелектуального потенціалу підприємства та визначено його роль у стратегічному управлінні. Встановлено, що інтелектуальний потенціал ДП «Бережанське лісомисливське господарство» потребує оновлення. Рівень освітньої підготовки працівників робітничих професій є низьким. За результатами, проведеного соціологічного опитування працівників ДП «Бережанське лісомисливське господарство» свідчать, що лише 30% працівників повністю задоволені роботою. Результати дослідження виявили низьку активність працівників до підвищення власного потенціалу, лише 34 % працівників бажають навчатися, а саме така ситуація може стати причиною неефективної роботи підприємства в майбутньому.

6. Запропоновано систему розвитку якості кадрового потенціалу на ДП «Бережанське лісомисливське господарство» для підвищення ефективності управління персоналом. Така система дасть змогу підвищити якість управління персоналом, закріпити основи корпоративної культури та використовувати в трудовій діяльності сучасні ІТ-технології. Рекомендовано на підприємстві застосовувати систему бального оцінювання з метою ефективного розподілу

винагороди між працівниками та розробити компенсаційні та соціальні пакети для усіх категорій працюючих.

7. Запропоновано впровадити заходи, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства: сформувати автоматизовану систему роботи, при цьому необхідно залучити додаткову робочу силу; регулярно здійснювати моніторинг діяльності підприємства та оцінку персоналу; підвищувати рівень соціальної винагороди для працівників та сприяти формуванню гнучкого режиму праці; укомплектувати працівників необхідним, оновленим обладнанням, здійснювати додаткові витрати на збереження здоров'я працівників; підвищити інтелектуальний потенціал підприємства за рахунок міжнародного співробітництва та розвитку нових форм навчання. Таким чином, персонал ДП «Бережанське лісомисливське господарство» є його основною конкурентною перевагою. Тому стратегія підприємства повинна бути направлена на збереження персоналу, підтримку його розвитку та мотивацію.

Список використаних джерел

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В. К. Андрушко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар. – Хмельницький : ХГУП. – 2000. – 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика. – 2009. – 519 с.
3. Арапова О. М. Компетенційний підхід в управлінні системою винагороди персоналу організації / О. М. Арапова. – Одеса: Економіка: реалії часу. – 2011. - № 1 – С. 57 – 65.
4. Бакуліна Н. М. Компетентність – інтегральна оцінка персоналу. / Н. М. Бакуліна // Формування ринкової економіки: збірник наукових праць. – спец. Випуск: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – КНЕУ. – 2010. – С. 37 – 43.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 237 с.
6. Барський Ю. М. Конкурентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства / Ю.М. Барський, М. В. Саган // Економічний форум: [наук. журнал]. – Луцьк: ЛНТУ. – 2014. – Вип. 3. – С. 150 – 159.
7. Білорус Т. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т. Білорус // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2009. – Вип. 107 - 108. – С. 85 – 87.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик – К.: Атака, 2007. – 316 с.

9. Борисова Л. П., Коваль В. В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом / Л. П. Борисова, В. В. Коваль // Наука молода. – Тернопіль, 2014. – № 21. – С. 13 – 18.
10. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
11. Буковинська М. П. Основні напрями конкурентоспроможності персоналу підприємства / М. П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – Київ, 2014. – Вип. 3. – С. 173 – 177.
12. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. літератури, 2009. – 502 с.
13. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналу на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 1 (19). – С. 98 - 103.
14. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ. – 2012. – 228 с.
15. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене. – К. : Знання, 2011. – 390 с.
16. Гусєва О. Ю. Розвиток підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок / О. Ю. Гусєва // Сталий розвиток економіки. — 2012. — № 6 (16). — С. 85 – 89.
17. Державна служба статистики України. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
18. Діщенко Т. В. Персонал підприємства як важливий елемент конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Діщенко // Управління розвитком. – 2013. – № 23. – С. 3 – 5.

19. Доц О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Доц // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24. 4. – С. 389 – 397.
20. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 6. – С. 35 – 38.
21. Звіт з праці ДП «Бережанське лісомисливське господарство» за 2012 – 2016 рр.
22. Звіт про фінансові результати ДП «Бережанське лісомисливське господарство» за 2012-2016 рр. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://ternopillis.gov.ua/>
23. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу / А. М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2013. – Вип. 20 (1). – С. 99 – 102.
24. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21 – 23.
25. Качан Є. П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу / Є. П. Качан, Н. М. Бакуліна // Вісник соціально-економічних досліджень – 2008. – Вип. 32. – С.170 – 174.
26. Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Кащенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 124 – 127.
27. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 1. – С. 85 – 89.
28. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : Инфра-М, 2009. – 301 с.

29. Колективний договір ДП «Бережанське лісомисливське господарство» від 8 листопада 2012 року
30. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
31. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2012. – 337 с.
32. Кузьменко О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект / О. М. Кузьменко // Ефективна економіка. – Дніпропетровськ. – 2016. - № 1
33. Кухленко О. В., Губяр Д. О. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства / О. В. Кухленко, Д. О. Губар // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. - № 3. – С. 94 - 97.
34. Літинська В. А. Теоретичні основи конкурентоспроможності персоналу підприємства / В. А. Літинська // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Серія: Економічні науки. – Хмельницький, 2013. – Т. 1, № 3. – С. 173 - 176.
35. Ляхович Л. А. Стійкий розвиток підприємства у сучасних умовах / Л. А. Ляхович // Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів [текст]: монографія / За заг. редакцією В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – С. 352 - 360.
36. Ляхович Л. А. Управління стійким розвитком підприємства / Л. А. Ляхович // Сучасні тенденції розвитку економічних систем [текст]: монографія / За заг. редакцією д-ра екон. наук, проф. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – С. 122 - 134
37. Маслак О. О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. О. Маслак, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів : НЛТУ, 2010. – Вип. 20.6. – С. 307 - 312.
38. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – 2013. – № 22 (995). – С. 110 - 113.

39. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36 – С. 168 – 171.
40. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань / І. Моторна // Україна: аспекти праці. – 2011. – №7. – С. 32 – 39.
41. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В. Г. Никифороенко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
42. Носова О. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства / О. В. Носова, О. С. Маковоз // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – Вип. 2. – С. 166 – 171.
43. Озеран В. О., Чік М. Ю. Впровадження концепції стійкого розвитку на підприємствах лісового господарства / В. О. Озеран, М. Ю. Чік // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – № 3. – С. 266 – 273.
44. Островерхов В. М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства / В. М. Островерхов // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – Випуск 19. – С. 100 - 110.
45. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 99 - 103.
46. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – Київ : КНЕУ, 2007. – 320 с.
47. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посібн. / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова, І. Л. Латишева. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 336 с.

48. Про оплату праці: Закон України від 01.01.2015 р. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
49. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
50. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VІ. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
51. Прохоровська С. А. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу / С. А. Прохоровська // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – Випуск 19. – С. 127 – 130.
52. Річні звіти по роботі з кадрами ДП «Бережанське лісомисливське господарство» за 2012-2015 рр.
53. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 210 - 218.
54. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г. О. Селезньова // Бізнесінформ. – Харків, 2012. - № 3. – С. 231 - 233.
55. Сімченко Н. О., Довгань Л. Є. Застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації / Н. О. Сімченко, Л. Є. Довгань // Вісник ДДМА. – 2010. – № 4 (21). – С. 67 – 74.
56. Славгородська О. Ю. Мотивація персоналу до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. Ю. Славгородська // Проблеми науки. – Київ, 2010. – № 1. – С. 29 – 35.
57. Слівінська Н. М. Матеріальне стимулювання як складова системи управління ефективністю роботи персоналу / Н. М. Слівінська //

- Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Збірник наукових праць ДВЗ КНЕУ ім. В Гетьмана. – 2014. – с. 213 – 217
58. Сочинська-Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності / І. М. Сочинська-Сибірцева // Проблеми економіки. – 2013. – №4. – С. 299 – 304.
59. Тарнавська Н. Інноваційне управління розвитком персоналу як основним джерелом конкурентних переваг / Н. Тарнавська // Україна: аспекти праці. – 2010. - № 7. – С. 36 – 43.
60. Тернопільське обласне управління лісового та мисливського господарства. – [Електронний ресурс]: Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://ternopillis.gov.ua/>
61. Томпсон А., Стринкленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с. Англ. / А. Томпсон, А. Стринкленд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 928 с.
62. Трудовий кодекс України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dominanta.in.ua/file/trud_kodex.doc
63. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О. В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37 – 41.
64. Урсакий Ю. А. Управління мотивацією на засадах якості життя як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. А. Урсакий // Економічний аналіз. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – Вип. 11. – Ч. 1. – С. 58 – 60.
65. Фролов В. О. Наукові підходи до формування механізму мотивації та управління персоналом / В. О. Фролов // Економіка промисловості. – 2011. – № 1. – С. 225 – 249.
66. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська. – Київ : Освіта України, 2010. – 316 с.

67. Цимбалюк С. О. Оцінка переваг і доміанти розвитку компенсаційної моделі винагороди за працю. – 2014. – № 2 (15). – С. 110 – 115.
68. Чайковська М. П. Комплексний підхід моделювання в управлінні ІТ-проектами / М. П. Чайковська // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2014. – № 11. – С. 590 – 596.
69. Шадлова Н. В. Концепція стійкого розвитку промислових підприємств / Н. В. Шадлов // Економічний часопис – XXI: Науковий журнал. – 2013. – № 1 – 2 (1). – С. 22 – 26.
70. Шарко А. І. Методологічні підходи щодо оцінки трудового потенціалу підприємств / А. І. Шарко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – № 2 – С. 206 – 213.
71. Шашина М. В., Степаненко Т. А. Розробка стратегії розвитку підприємства / М. В. Шашина, Т. А. Степаненко // Молодий вчений. – 2014. – № 4(07). – С. 131 – 135.
72. Швець І., Коваленко Т. Стимулювання забезпечення якості управління персоналом на підприємстві / І. Швець, Т. Коваленко // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 1. – С. 28 – 34.
73. Шульга Г. Ю. Комплексний підхід щодо формування та розвитку трудового потенціалу підприємства / Г. Ю. Шульга // Економіка розвитку: Зб. наук. пр. ХНЕУ. – 2005. – № 2. – С. 58 - 60.
74. Юськів Н.-М. М. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства / Н.-М. М. Юськів, С. А. Прохоровська // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Тернопіль: ТНТУ, 2016. – С. 251 – 254.
75. Armstrong M. Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management / M. Armstrong. – Kogan Page, 2010. – 432 p.
76. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Harvard Business Press, 2013. – 384 p.

77. Human Resource Management: A critical approach / D. G. Collings, G. Wood (eds.). – Routledge, 2009. – 332 p.
78. Porter M. E. Competitiveness Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – N.Y. : Free Press, 1980, First Free Press Export Edition, 2004. – 396 p.