

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Дмитро ПЛЕСКАЧ

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПЛЕСКАЧУ ДМИТРУ ВЯЧЕСЛАВОВИЧУ

1. Тема роботи: «Розробка стратегії управління персоналом підприємства»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т», плани виробничої діяльності, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, трудові договори з персоналом

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади формування стратегії управління персоналом підприємства

2. Сучасний стан стратегічного управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т».

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу(з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Черговість здійснення стратегічного управління персоналом

2. Результативні показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Система стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «ВторІнвест Т»

4. Розроблення стратегії розвитку персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

5. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

6. Структурно-логічна схема стратегічного управління мотивацією персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

7. Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» при впровадженні стратегії мотивації персоналу

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження.	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра.	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи.	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти _____ Дмитро ПЛЕСКАЧ
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Леся МЕЛЬНИК
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність стратегічного менеджменту	6
1.2. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства	15
1.3. Характеристика типів стратегій управління персоналом	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВторІнвест Т»	25
2.2. Організація стратегічного управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»	29
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	38
3.1. Шляхи та напрямки вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом	38
3.2. Розробка та впровадження мотиваційної стратегії в систему управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сьогодення, зумовлених постпандемією та війною в Україні, грамотне ведення бізнесу є одним із найважливіших елементів конкурентоспроможності. Швидко змінювані запити споживачів і зростаючі вимоги до працівників щодо умов праці та якості життя вимагають від компаній аналізу та оцінки зовнішнього середовища та передбачення майбутніх змін. Необхідно створити систему управління, яка підтримує баланс між навколишнім середовищем, підприємством та результатами господарської діяльності.

Інтелектуальні та технологічні інновації, вихід компаній на міжнародні ринки, розвиток правових умов їх діяльності – все це вимагає постійного вдосконалення управління розвитком людських ресурсів. Ідеальним у сучасному бізнесі є те, що «людина, що розвивається», тобто людина, яка завжди має актуальний особистий і професійний досвід. Вибір правильного напрямку розвитку персоналу – прямий шлях до підвищення продуктивності праці та лідерства на ринку.

З іншого боку, як показали дослідження, деякі проблеми практики стратегічного управління сучасними українськими компаніями потребують вирішення як методичного, так і методологічного, з урахуванням специфіки національної економіки та галузі функціонування підприємства.

Питання управління людськими ресурсами розглядалися в роботах національних і міжнародних вчених, таких як: Божидай І.І., Вақун О.В., Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Гондарева І.В., Гордєєва І. О., Дашко І.М., Заріцька К.О., Застрожнікова І.В., Іщайкін Т.Є., Ковалик О.А., Кожушко Л.Ф., Левченко А.О., Малтиз В.В., Наливайко А. П., Обелець Т.В., Ольмезова І.К., Партика І.В., Романюк Л.М., Шатіло О.В., Шашина М.В., Яценко О.В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних

аспектів стратегічного менеджменту та формування практичних підходів до розробки стратегії управління персоналом підприємства.

У відповідності до мети, в роботі поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначено сутність стратегічного менеджменту;
- розкриті особливості стратегічного управління персоналом підприємства;
- наведена характеристика типів стратегій управління персоналом;
- проведено аналіз діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»;
- досліджено сучасний стан організації стратегічного управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»;
- визначено напрямки вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом;
- розроблена мотиваційна стратегія системи управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра виступає система стратегічного управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є процес розробки стратегії управління персоналом підприємства.

При написанні роботи були використані наступні **методи дослідження**: аналіз та синтез, показники динаміки, порівняння, прогнозування, аналітичне вирівнювання та графічні методи представлення інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного менеджменту

Організаційний розвиток безпосередньо пов'язаний з практикою стратегічного управління, яка передбачає розробку, реалізацію та моніторинг довгострокових цілей і завдань. Незважаючи на те, що в галузі стратегічного менеджменту було проведено багато досліджень, існує необхідність у подальшому дослідженні його впливу на ефективність організації. Для компаній, які прагнуть розвиватися в сучасному конкурентному середовищі, важливо розуміти, як різні підходи до стратегічного управління впливають на ефективність організації та адаптивність до її ринкового середовища. Таким чином, існує нагальна потреба у комплексному аналізі стратегічного управління, який охоплює як класичні рамки, так і нові тенденції, щоб визначити невивчені фактори, які можуть мати значний вплив на успішні організації.

Сучасний стан стратегічного менеджменту відображає складну та мінливу структуру сучасного ділового світу, який постійно змінюється через технологічний прогрес, глобалізацію та зміну споживчих уподобань. Ключові тенденції та виклики ілюструють цю реальність. Цифрова трансформація сприяє переходу до стратегічного управління на основі даних завдяки прогресу в області штучного інтелекту, аналітики даних і хмарних рішень. Розширення міжнародних ринків вимагає зосередження на глобальних аспектах стратегічного управління з урахуванням геополітичних ризиків і торгової напруженості. У той же час зміни в поведінці споживачів у бік сталого розвитку та етичного споживання формують корпоративні стратегії.

Стратегічне управління – це комплексна система управління, за допомогою

якої організації визначають напрямок досягнення довгострокових цілей під постійним впливом зовнішнього середовища, постійно мінливих і часто невизначених умов. По суті, стратегічне управління включає розробку, реалізацію та оцінку стратегій для узгодження організаційних ресурсів із зовнішніми можливостями та загрозами. Такий процес передбачає детальний аналіз як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх факторів, що призводить до прийняття обґрунтованих рішень, які визначають дії та напрямок розвитку організації.

Слід зазначити, що для розуміння стратегічного менеджменту суттєвими є кілька основних понять, які лежать в основі цієї сфери діяльності. Це включає розробку бачення та місії, які визначають мету та очікування організації. Бачення виражає бажаний майбутній стан, а місія описує головну причину існування організації та її масштаби. Ці твердження служать керівними принципами, на яких базуються стратегічні рішення та дії [28].

Іншим фундаментальним елементом стратегічного управління є аналіз навколишнього стану. Це включає оцінку зовнішнього середовища для визначення можливостей і загроз, які можуть вплинути на здатність організації досягати своїх цілей. Аналіз зовнішнього середовища включає аналіз PEST (дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів) і аналіз п'яти сил Портера (оцінка конкурентоспроможності в галузі).

Стратегічне управління включає аналіз зовнішнього середовища, а також оцінку внутрішніх можливостей і ресурсів. Це включає визначення сильних і слабких сторін організації, таких як: людський капітал, фінансові ресурси, технологічна інфраструктура та організаційна культура. Такі інструменти, як SWOT-аналіз (сильні, слабкі сторони, можливості та загрози), часто використовуються для проведення внутрішнього оцінювання.

Після завершення внутрішнього та зовнішнього аналізу стратегічне управління є процесом встановлення цілей і формулювання стратегії для планування досягнення цих цілей. Ці стратегії можуть охоплювати різні аспекти, такі як

позиціонування на ринку, розробка продукту, диверсифікація та скорочення витрат. Обрана стратегія повинна використовувати сильні сторони організації, одночасно долаючи її слабкі місця, а також враховувати зовнішні можливості та пом'якшувати загрози.

Після формулювання стратегії наступним етапом стратегічного управління є реалізація стратегії, яка втілює обраний напрямок у реальність. Це включає в себе розподіл ресурсів, розробку організаційних структур і процесів, а також узгодження індивідуальних цілей і цілей підрозділів із загальними стратегічними цілями. Ефективне впровадження вимагає сильного лідерства, чіткої комунікації та готовності долати опір змінам.

Зрештою, стратегічне управління полягає в оцінці та контролі стратегій, за допомогою яких результати реалізації стратегічних планів оцінюються за визначеними критеріями. Це може включати моніторинг ключових показників ефективності (KPI), проведення регулярних перевірок прогресу та зміну стратегій за необхідності. У бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, постійна оцінка та адаптація є важливими для забезпечення конкурентоспроможності компанії та її здатності реагувати на нові можливості та загрози [33].

Кілька факторів впливають на успіх організації у впровадженні процесу стратегічного управління. Ключовими факторами є відданість керівництва та організаційна культура. Сильне лідерство забезпечує напрямок діяльності, просуває спільне бачення та підтримує стратегічні ініціативи в усій організації. Організаційна культура, яка підтримує інновації, співпрацю та адаптивність, також сприяє ефективному стратегічному управлінню.

Іншим важливим фактором успіху є координація стратегії та організаційних навичок і ресурсів. Враховуючи наявні сильні сторони та ресурси організації, дуже важливо, щоб її стратегія була реалістичною та досяжною, а також використовувала ці ресурси для створення стійкої конкурентної переваги. У той же час ефективна реалізація стратегії вимагає участі співробітників, оскільки працівники на всіх

рівнях організації щодня відповідають за реалізацію стратегії.

Зовнішні фактори також відіграють важливу роль в успіху стратегічного управління. До них належать зміни в конкурентному середовищі, зміни в уподобаннях споживачів, технологічний прогрес, нормативні зміни та глобальні економічні тенденції. Щоб залишатися адаптивними та гнучкими, організації повинні постійно аналізувати своє зовнішнє середовище, передбачати зміни та відповідно адаптувати свої стратегії [24].

Стратегічне планування є важливим аспектом управління організацією і служить свого роду планом для досягнення довгострокових цілей. Однак підходи до стратегічного планування можуть значно відрізнятися в різних організаціях залежно від таких факторів, як галузь, розмір, культура та стиль керівництва.

Ключовим елементом стратегічного планування є рівень прихильності та відданості керівників організації. У деяких компаніях стратегічне планування відбувається зверху вниз, коли керівництво розробляє стратегічний напрямок і доводить його до нижчих рівнів організації. Хоча цей підхід є ефективним для узгодження із загальними цілями, він може не враховувати внесок працівників, які мають важливі знання про бізнес-завдання та можливості.

Проте деякі організації використовують більш цілісний підхід до стратегічного планування, залучаючи працівників на всіх рівнях процесу. Такий підхід сприяє формуванню у співробітників почуття відповідальності та прихильності та дозволяє краще втілювати стратегічні ініціативи. Як приклад розглянемо стратегію таких компаній, як Google і Microsoft, які підтримують інновації «знизу вгору», коли працівники мають можливість розвивати ідеї, які визначають стратегічний напрямок компанії.

Крім того, галузь, у якій працює організація, може мати значний вплив на процес стратегічного планування. Наприклад, у суворо регульованих галузях, таких як охорона здоров'я та фінанси, компаніям доводиться боротися зі складною нормативною базою, яка визначає їхні стратегічні пріоритети. Таким чином,

стратегічне планування в цих сферах часто передбачає детальну оцінку ризиків і відповідність нормативним вимогам, що може обмежити гнучкість у порівнянні зі сферами з меншою кількістю нормативних обмежень [9].

Розмір і структура організації відіграють важливу роль у формуванні її підходу до стратегічного планування. Великі багатонаціональні корпорації можуть застосовувати складні процеси стратегічного планування, що включають багато відділів, бізнес-одиниць і географічних регіонів. Навпаки, малі та середні підприємства (МСП) можуть прийняти більш гнучкий підхід, який наголошує на швидкому прийнятті рішень та адаптації до ринкових умов.

Культурні фактори також впливають на практику стратегічного планування в організаціях. Деякі культури цінують ієрархію та повагу до авторитету та використовують більш централізований підхід до прийняття стратегічних рішень. Навпаки, культури, які приділяють більшу увагу співпраці та досягненню консенсусу, ймовірно, приймуть більш активний підхід до стратегічного планування, де рішення приймаються шляхом групового обговорення та консенсусу.

Ефективність стратегічного планування також залежить від відповідності цілей організації факторам зовнішнього середовища. Компанії, які працюють на мінливих і непередбачуваних ринках, можуть часто переглядати та коригувати свої стратегічні плани, щоб залишатися конкурентоспроможними. Навпаки, організації, що працюють у стабільних і розвинених галузях, можуть орієнтуватися на довгострокову перспективу при розробці своїх стратегічних планів і зосередитися на довгостроковому зростанні та підтримці прибутковості [21].

Слід зазначити, що стратегічне управління відіграє важливу роль у формуванні фінансових результатів і показників діяльності організацій різних галузей економіки. По суті, стратегічне управління передбачає розробку та впровадження стратегій, які відповідають місії, баченню та цілям організації. Ці стратегії включають рішення щодо розподілу ресурсів, конкурентного позиціонування, розширення ринку, інновацій та управління ризиками. Ефективність

стратегічного управління безпосередньо впливає на ключові фінансові показники, такі як прибутковість, зростання продажів, рентабельність, використання активів і акціонерна вартість.

Одним із найважливіших способів впливу стратегічного менеджменту на фінансові показники є підвищення прибутковості. Розробляючи та впроваджуючи стратегії, які використовують сильні сторони та можливості ринку та мінімізують слабкі сторони та загрози, компанії можуть покращити свої фінансові показники. Стратегічне управління дозволяє компаніям оптимізувати асортимент продукції, стратегії ціноутворення та структуру витрат, щоб максимізувати дохід і мінімізувати витрати. Наприклад, компанія може зосередитися на більш прибуткових продуктах і послугах, вийти на нові ринки з вищим потенціалом зростання або оптимізувати діяльність, щоб зменшити витрати виробництва. Все це сприяє підвищенню прибутковості.

Стратегічне управління сприяє зростанню прибутку шляхом виявлення та використання ринкових можливостей. За допомогою дослідження ринку, аналізу конкуренції та дослідження споживачів компанії можуть виявити незадоволені потреби, нові тенденції та вільні сегменти, що дозволить їм розробляти та продавати продукти та послуги, які відповідають потребам їхніх цільових клієнтів. Стратегічне управління також включає стратегічні партнерства, альянси та співробітництво, які розширюють ринки збуту та канали збуту та тим самим збільшують прибуток. Узгодивши стратегії з потребами ринку та вподобаннями клієнтів, компанії можуть прискорити зростання доходів і отримати конкурентну перевагу.

Прибутковість є ще одним важливим аспектом стратегічного управління, який впливає на фінансові показники. Стратегічне управління передбачає оптимізацію розподілу ресурсів, оптимізацію робочих процесів і використання ефекту масштабу для мінімізації витрат і максимізації ефективності. Компанії можуть використовувати різні стратегії для скорочення витрат, автоматизації робочих процесів і усунення відходів, включаючи аутсорсинг непрофільних функцій

і впровадження методів економії та технологічних рішень. Стратегічне управління знижує операційні витрати і підвищує продуктивність, що підвищує прибутковість і призводить до поліпшення фінансових показників [27].

Крім того, стратегічне управління впливає на використання активів і, отже, на фінансові показники, такі як рентабельність активів (ROA) і рентабельність інвестицій (ROI). Завдяки стратегічному управлінню активами компанії можуть оптимізувати використання ресурсів, включаючи не лише матеріальні активи, такі як обладнання та транспортні засоби, але й нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність і капітал бренду. Ефективне стратегічне управління включає рішення щодо планування капітальних витрат, стратегії розподілу активів і системи вимірювання ефективності, які забезпечують оптимальне використання активів для максимізації прибутку. Поєднуючи інвестиції зі стратегічними пріоритетами та контролюючи ефективність використання активів, компанії можуть покращити ефективність цих активів і покращити фінансові показники.

Нарешті, стратегічне управління безпосередньо впливає на акціонерну вартість, що відображається на таких фінансових показниках, як прибуток на акцію. Розробляючи та впроваджуючи стратегії, які збільшують зростання доходів, прибутковість та ефективність, компанії покращують свою привабливість для інвесторів та зацікавлених сторін. Стратегічне управління включає ефективну комунікацію та залучення зацікавлених сторін, прозорі механізми звітності та підзвітності, а також створює впевненість у здатності організації створювати довгострокову цінність. Постійно демонструючи високі фінансові показники та стратегічне планування, компанії можуть збільшити акціонерну вартість і зберегти конкурентоспроможність на ринку [40].

Роль лідерства у здійсненні стратегічних змін має вирішальне значення для успіху та сталого розвитку організації. Стратегічні зміни мають вирішальне значення для того, щоб компанії адаптувалися до мінливої динаміки ринку, технологічного прогресу та конкурентного середовища. Ці зміни часто включають значні зміни в

процесах, структурах, культурі та стратегії, які можуть бути неочікуваними та складними для розуміння. Ефективне лідерство відіграє вирішальну роль у спрямуванні, мотивації та мобілізації організацій через ці зміни.

Лідерство насамперед визначає напрямок і бачення стратегічних змін. Лідерам потрібне чітке розуміння поточного стану їхньої організації, її бажаного майбутнього стану та стратегічних імперативів, які підтримують ці зміни. Вони формулюють переконливе бачення, яке узгоджується з цінностями та цілями організації та мотивує учасників об'єднатися в зусиллях щодо змін. Ця стратегія служить планом дій, який уточнює та зосереджує рішення та заходи протягом усього процесу впровадження змін [7].

Керівництво визначає стратегічні пріоритети та цілі, які підтримують зусилля щодо змін, розподіляє ресурси та встановлює етапи для відстеження прогресу та вимірювання ефективності. Визначаючи чіткі цілі та очікувані результати, лідери створюють відчуття терміновості та мети, що сприяє підзвітності та активізації в організації.

Лідерство відіграє ключову роль у створенні культури змін та інновацій. Створіть середовище, яке заохочує експерименти, навчання та адаптацію, дозволяючи співробітникам кинути виклик статус-кво та прийняти нові способи мислення та роботи. Ефективні лідери відкрито й прозоро повідомляють про причини стратегічних змін, активно вирішують проблеми та опір, а також вимагають відгуків і пропозицій від зацікавлених сторін на всіх рівнях організації.

Крім того, керівництво підприємства відповідають за керування змінами. Зміни мають руйнівний характер і можуть викликати страх, занепокоєння та опір серед працівників. Ефективні лідери передбачають ці виклики та розробляють стратегії, щоб зменшити опір, а також посилити зусилля щодо змін. Вони постійно спілкуються, уважно слухають, відкрито висловлюють занепокоєння та демонструють співчуття та розуміння, відстоюючи переваги та можливості стратегічних змін[2].

Лідерство відіграє ключову роль у подоланні проблем, пов'язаних з організаційною політикою та управлінням зацікавленими сторонами. Стратегічні зміни часто впливають на різноманітні інтереси зацікавлених сторін, включаючи працівників, клієнтів, інвесторів і зовнішніх партнерів. Лідери повинні враховувати конкуруючі інтереси, створювати коаліції та керувати конфліктами, щоб забезпечити узгодженість і підтримку зусиль щодо змін. Зрештою, керівництво відповідає за підтримку міцності та постійне вдосконалення. Стратегічні зміни – це одноразова спроба, а постійний процес, який вимагає постійної уваги та адаптації. Лідери повинні стежити за прогресом, відзначати віхи та коригувати розвиток, якщо це необхідно, щоб компанія могла гнучко реагувати на ринкові умови та можливості. Вони сприяють розвитку культури навчання та стійкості, а також заохочують експериментування, інновації та гнучкість для забезпечення довгострокового успіху [7].

Ми виявили, що стратегічне управління та всі його складові позитивно впливають на успіх компанії. Це показує, що для того, щоб бути ефективним, необхідно практикувати стратегічне управління. Практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління в організаціях включають кілька ключових моментів. По-перше, для організацій важливо чітко визначити своє бачення, місію та цілі. Ця ясність забезпечує основу для прийняття рішень і забезпечує послідовність на всіх рівнях організації [17].

По-друге, розвиток культури стратегічного мислення та інновацій має вирішальне значення. Заохочуючи співробітників вносити ідеї та рішення, вони відповідають за стратегічний напрямок розвитку компанії та можуть адаптуватися до нових ситуацій.

По-третє, важлива ефективна комунікація. Лідери повинні чітко та послідовно повідомляти про стратегічні цілі організації та гарантувати, що кожен розуміє свою роль у досягненні цих цілей. Регулярні оновлення та механізми зворотного зв'язку допомагають відстежувати прогрес і вносити необхідні

корективи.

Організації також повинні інвестувати в постійне навчання та розвиток своїх співробітників. Забезпечуючи навчання та ресурси для створення стратегічних можливостей, люди отримують навички, необхідні для подолання складних викликів і використання можливостей. Технологію можна використовувати для оптимізації процесів стратегічного управління та покращення процесів прийняття рішень. Аналітика даних та інші цифрові інструменти можуть надати важливу інформацію та покращити здатність компанії прогнозувати ринкові тенденції та реагувати на них [8].

Нарешті, організаціям важливо регулярно оцінювати свою стратегічну ефективність і за необхідності коригувати її. Проводячи стратегічний аналіз і переоцінюючи пріоритети, бізнес залишається адаптивним і може швидко реагувати на нові виклики та зміни.

1.2. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства

Існує два підходи до визначення стратегій: вузькі стратегії та широкі стратегії. Стратегія у вузькому розумінні – це те, що визначає напрямок поведінки протягом певного періоду часу (наприклад, стратегія виживання або стратегія скорочення витрат). У найширшому розумінні стратегія – це загальна програма дій і розподіл ресурсів для досягнення місії компанії та цілей управління.

Важливою частиною стратегічного управління є реалізація стратегії. Поставлені цілі часто залишаються на папері і стають суто бажаним за дійсне. Однак обрана стратегія буде успішною лише в тому випадку, якщо її правильно й ефективно реалізовувати і на її основі досягати бажаних результатів.

Реалізація стратегії залежить, з одного боку, від того, як у структурі управління розподіляються поставлені завдання, як делегуються повноваження, чи існують системи оцінювання, контролю роботи та мотивації. З іншого боку,

наявність достатньої кількості працівників та їх кількісний і якісний склад.

Стратегічне управління має базуватися на правильному стратегічному управлінні людськими ресурсами [14].

Загалом кажучи, стратегічне управління людськими ресурсами стосується рішень щодо намірів і планів організації щодо стратегії трудових відносин, політики та практики, дослідження та відбору працівників, навчання, розвитку, управління показниками ефективності та винагороди, та виробничі відносини [33].

Стратегічне управління людськими ресурсами як частина нового підходу до управління бізнесом забезпечує значні переваги для організацій, що працюють у різних сферах діяльності сучасного суспільства [9]. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів, особливо часу. Крім того, стратегічне управління формує довіру до людських ресурсів організації та її керівників, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень і спрямоване на сталий розвиток ринкових умов.

Для визначення сутності стратегічного управління дослідимо місце управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління (рис. 1.1).

Керівництво може контролювати працівників і людські ресурси, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори. У результаті цих заходів вся організація розвивається як соціальна система, найважливішим елементом якої є працівник.

Зростання рівня кваліфікації та професіоналізму співробітників веде до організаційного розвитку, зокрема через еволюційний процес самонавчання, оскільки працівники мають можливість і мотивацію самостійно вдосконалювати свою роботу та процеси лідерства. При цьому під менеджментом розуміється сукупність усіх особистісних аспектів проектування, керівництва та розвитку соціальних систем, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей [24].

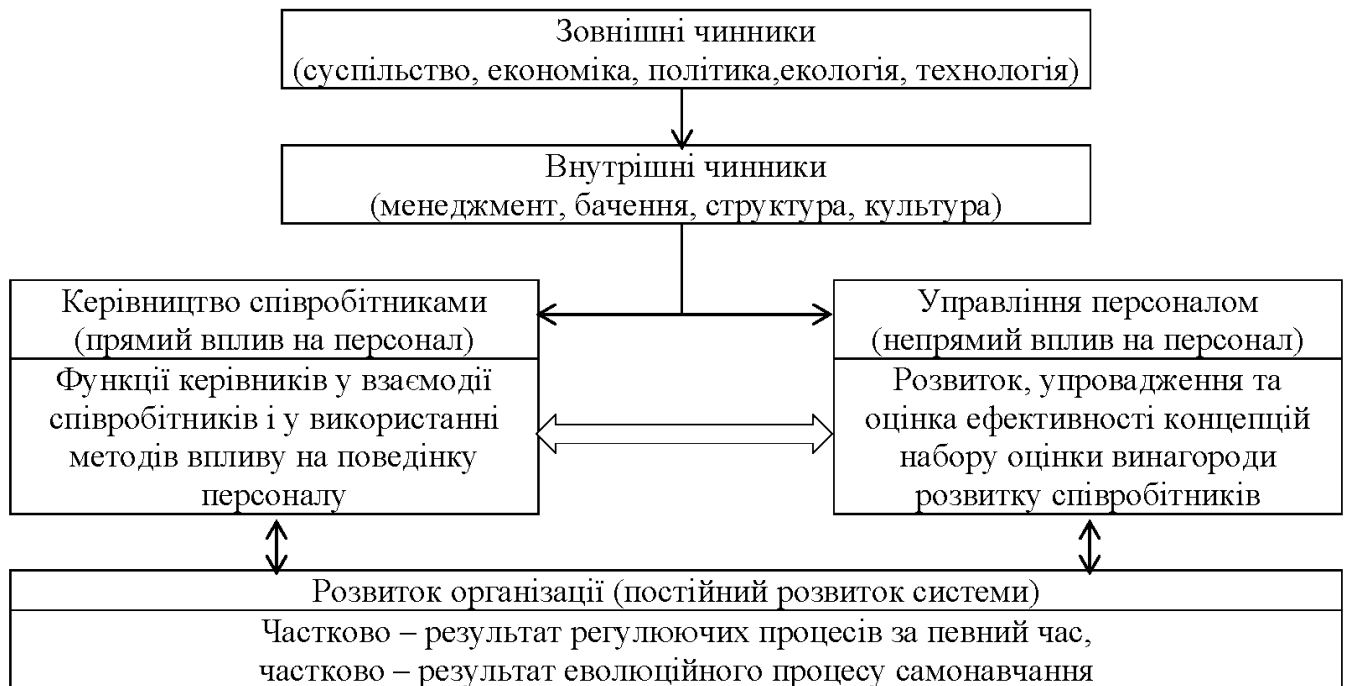


Рис. 1.1. Місце менеджменту персоналом в загальній системі стратегічного управління

Стратегічне управління людськими ресурсами в системі стратегічного управління включає наймання, оцінку, винагороду та розвиток людських ресурсів на основі цілісного уявлення про цілі розвитку компанії.

Загалом можна виділити три варіації HR-стратегій [8].

- інвестиційні стратегії;
- стратегії стимулювання;
- стратегії мобілізації.

Типологію таких стратегій запропонували дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі. Вони враховували різні цілі, засоби та стратегії, що використовуються в більшості компаній. Під самою стратегією автори розуміють «рішення, прийняті для досягнення основних цілей системи підбору, розвитку та управління персоналом, а також основні засоби досягнення цих цілей» [24]:

- внесок працівника у виконану роботу;

- організація персоналу;
- навички;
- відданість справі.

Внесок працівника у виконану роботу залежить від очікувань працівника. Це інноваційність, гнучкість управління, ефективність створеної атмосфери творчості тощо [9].

Метою успішного підбору персоналу є, перш за все, створення ефективних команд, враховуючи національність, вік, різноманіття інших груп працівників, а також рівень кваліфікації та здібностей. Стратегічне бачення людських ресурсів (по суті просування та подальший розвиток людських ресурсів) є особливо важливим.

Завдання щодо компетентності співробітників стосуються поточного та майбутнього рівня знань, професійних умінь і навичок співробітників і визначають рівень компетентності співробітників, необхідний для виконання поточних і стратегічних завдань організації [40].

Нарешті, відданість справі стосується рівня «відданості» працівника організації, починаючи від звичайної «відданості» до повної інтеграції в організацію [5].

Важливим завданням стратегічного управління персоналом є визначення його реалізації. Сюди входить прийняття рішень з урахуванням поставлених цілей пошукового завдання, набір і відбір необхідного персоналу, формування і реалізація планів кар'єрного розвитку, навчання і перепідготовка персоналу, оцінка потенціалу персоналу на певний момент часу. Останній є засобом зворотного зв'язку, який дозволяє співробітникам отримувати інформацію про те, чи виконують вони поставлені перед ними завдання, і в разі необхідності приймати відповідні управлінські рішення.

Ми вважаємо, що побудова відповідної системи мотивації є важливим моментом у досягненні поставлених цілей і ефективного виконання поставлених завдань.

Тільки мотивовані співробітники можуть не тільки ефективно працювати, але й розвивати необхідні знання та навички та професійно просуватися в зв'язку з розвитком компанії до поставлених цілей.

Крім мотивації на конкретний момент або конкретне завдання, для нас важливим моментом є те, що ми називаємо «позитивною мотивацією». Співробітники повинні розуміти, що інтереси розвитку компанії збігаються з їхніми власними інтересами і що матеріальна і духовна мотивація може зрости після досягнення поставлених стратегічних цілей.

У зв'язку з цим необхідно створити ефективну систему оцінки наявного інтелектуального та професійного рівня працівників, виявити необхідні знання та навички та розробити послідовну та комплексну структуру розвитку персоналу. Крім того, ця система повинна динамічно реагувати на зміни стратегічних цілей, ринкових умов і засобів їх досягнення.

Однак у практиці українських компаній виникли деякі проблеми. З іншого боку, менеджери часто не розуміють переваг інвестування в інтелектуальні ресурси та їх розвиток. З іншого боку, багато компаній інвестують у розвиток людських ресурсів, але їх ефективність не оцінюється.

Тому навчальні програми для реалізації розробленої бізнес-стратегії мають велике значення. Розвиток професіоналізму повинен бути пов'язаний з показниками ефективності та вдосконаленнями як для компанії в цілому, так і для кожного працівника.

У зв'язку з цим, на нашу думку, методика оцінки ефективності навчання та розвитку персоналу повинна включати такі етапи:

Крок 1. Визначити знання та навички, необхідні для співробітників, виходячи зі сформованої корпоративної стратегії розвитку та стратегії розвитку персоналу.

Крок 2. Провести відбір учасників тренінгу.

Крок 3. Здійснити оцінку інтелектуального та професійного рівня.

Крок 4. Створити власні картки для навчання.

Крок 5. Провести навчання персоналу компанії.

Крок 6. Проаналізувати результати проведеного навчання.

Спочатку керівник у співпраці з відповідними працівниками структурного відділу управління персоналом створює перелік знань і навичок співробітника, необхідних для досягнення поставлених стратегічних цілей.

На другому етапі визначаються співробітники, чиї знання та навички необхідно розвивати, щоб ефективно виконувати свої завдання. Крім того, відбір співробітників повинен базуватися на критеріях їх ключової ролі в досягненні поставлених стратегічних цілей.

На третьому етапі шляхом співбесіди та відповідних тестів оцінюється інтелектуальний та професійний рівень кожного учасника тренінгу та на основі цього створюється індивідуальна карта навчання.

Останній крок – оцінка ефективності навчання. На нашу думку, це необхідно проводити через 3-4 місяці після закінчення навчання за спільною участю викладачів (тренерів), супервізорів та представників структурного відділу управління персоналом для прийняття рішення щодо покращення кожного окремого показника.

1.3. Характеристика типів стратегій управління персоналом

Предметом стратегічного управління людськими ресурсами є взаємодія з навколишнім середовищем, яка сприяє формуванню та розвитку інтелектуального капіталу організації. При розробці конкретної HR-стратегії для компанії необхідно вирішити низку завдань і врахувати як переваги, так і обмеження стратегічного управління.

При розробці стратегії управління людськими ресурсами організації необхідно визначити рішення як мінімум для п'яти завдань.

- формулювання стратегічного напрямку (довгострокових цілей і перспектив) розвитку персоналу;

- визначення напрямків роботи, ресурсів та учасників для досягнення визначених цілей (проекти плану та програми);
- організація виконання плану (з точки зору розподілу часу і ресурсів);
- розробка моніторингу та оцінки виконання плану;
- обґрунтування того, як стратегічне управління людськими ресурсами, тактичні цілі та ресурси можуть бути скориговані на основі накопиченого досвіду, обставин, що змінюються, нових ідей або нових можливостей [5].

Впроваджуючи стратегічне управління людськими ресурсами у виробничій організації, необхідно враховувати, що стратегічне управління людськими ресурсами має як сильні сторони, так і проблеми [2].

Переваги стратегічного підходу до управління людськими ресурсами включають: по-перше, він зосереджує увагу та ресурси на реалізації ефективного набору заходів; по-друге, це стратегічний підхід, який визначає виникнення та розвиток швидкої та ефективної реакції керівників команд на несподівані зміни та кризові ситуації у сфері використання персоналу; по-третє, на цій основі керівник групи оцінює різні стратегічні альтернативи та своєчасно перерозподіляє ресурси; по-четверте, це стратегічний підхід, який створює сприятливе середовище для об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління, пов'язаних з навчанням, використанням і розвитком людських ресурсів організації.

Однак, як і будь-який інший процес або явище розвитку, стратегічне управління людськими ресурсами також має слабкі місця та проблеми. Тому, по-перше, він не може дати точної картини майбутнього, оскільки плановане майбутнє в стратегічному контексті стосується не результату, а засобів його досягнення. По-друге, незважаючи на наявність рекомендацій і правил вибору стратегій, реалізації стратегічних планів і реальної реалізації стратегій, їх неможливо використовувати для вирішення конкретних завдань і конкретних ситуацій. Будь-яка ситуація сьогодні є унікальною та непередбачуваною і вимагає ширшого погляду та незвичних заходів – стратегічного підходу. Тому результати стратегічного

управління персоналом значною мірою залежать від компетентності, інтуїції та професіоналізму керівників. Гнучкість та ефективність стратегічного планування вимагає значних витрат часу та ресурсів, які, однак, компенсуються не лише високим рівнем компетентності окремих розробників та наявністю відповідного досвіду, а й умінням працювати в команді. Найкращі стратегічні плани реалізуються лише тоді, коли враховуються особливості культури компанії.

На цьому тлі не існує універсальної моделі стратегічного управління людськими ресурсами. Тому керівники підприємств, які розуміють свої можливості, цілі та прагнення, повинні бути готові самостійно будувати таку модель і вирішувати проблеми її реалізації.

Як відомо, метою стратегічного управління є переведення підприємства з одного якісного стратегічного стану в інший (бажаний чи необхідний) стан [12]. Цей перехід досягається шляхом стратегічних змін, і стратегія описує, як ці зміни будуть здійснені.

Однак перш ніж компанія зможе реалізувати свою стратегію, вона повинна переоснастити себе, внівши необхідні зміни, щоб «встановити відповідність між обраною стратегією та внутрішніми організаційними процесами» [7].

Слід мати на увазі, що в процесі стратегічного управління нічого не гарантовано. Оскільки заздалегідь сплановані заходи можуть швидко втратити сенс через зміни зовнішнього середовища, виникають нові можливості та загрози, які можуть вплинути на результати діяльності компанії.

Отже, стратегічне управління персоналом це систематичний процес формування та впровадження стратегічних планів, який розвивається по спіралі. На рис. 1.2 наведено черговість здійснення стратегічного управління персоналом.



Рис. 1.2. Черговість здійснення стратегічного управління персоналом

Процес стратегічного управління вимагає постійного підходу, оскільки існуюча поведінка повинна змінюватися у відповідь на зміни зовнішнього середовища та появу нових можливостей і загроз, які можуть вплинути на конкурентоспроможність компанії. При здійсненні економічних реформ у нашій країні, дії організацій та їх лідерів не можна зводити до простої реакції на зміни, що відбуваються. Зростає визнання того, що змінами потрібно керувати свідомо, ґрунтуючись на методах, що базуються на фактичних даних, щоб прогнозувати, регулювати та адаптуватися до мінливих зовнішніх умов. Нині саме невизначеність факторів зовнішнього середовища та динаміка українського ринку визначає важливість концепції стратегічного управління.

Загалом стратегічне управління – це багатогранний поведінковий процес, спрямований на формулювання та реалізацію стратегії компанії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Процеси стратегічного управління персоналом потребують постійного регулювання з боку менеджерів. Проблема оцінки та зміни діяльності є

одночасно початком і кінцем процесу стратегічного управління. Робота менеджера полягає в тому, щоб знайти шляхи вдосконалення існуючої стратегії та стежити за тим, як вона реалізується.

Коригування зазвичай впливають на конкретні аспекти діяльності компанії, не змінюючи її загального стратегічного напрямку. Однак у деяких випадках доводиться вживати радикальних заходів, коли змінюються зовнішні обставини або стратегічно непередбачені обставини або істотно порушується функціонування самої організації. Коли керівники володіють не лише глибокими теоретичними знаннями та практичними навичками, а й інтуїцією, яка приходить із професійним досвідом, вони можуть приймати своєчасні рішення, не втрачаючи потрібний момент для внесення змін.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВторІнвест Т»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т» розташоване у місті Дніпро за адресою вулиця Лісопильна, будинок 3. Свою діяльність дане підприємство розпочало з 02.03.2010. Основним напрямком діяльності досліджуваного підприємства є гуртова торгівля товарами промислового призначення. Основними каналами реалізації торгівельні площадки системи «Прозоро», інтернет магазин підприємства, та розвинена система дистрибуції. Стратегічним напрямом діяльності підприємства є розширення ринку збуту товарів та пошук нових напрямів діяльності.

Ключовим чинником формування ефективності діяльності підприємства є рівень забезпеченості виробничими ресурсами. Основними виробничими ресурсами які задіяні в процесі виробничої діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» є основні засоби, оборотні активи та трудові ресурси. В табл. 2.1 наведено показники стану основних засобів підприємства.

Таблиця 2.1

Показники стану основних засобів ТОВ «ВторІнвест Т»

Назва показника	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023 від 2021	
				абсолютне	відносне
Вартість основних засобів, тис. грн.	56143,6	75554,7	69942,3	13798,7	124,6%
Частка основних засобів в активах, %	17,2	12,6	19,5	2,3	113,2%
Активна частина основних засобів, %	82,3	77,4	79,5	-2,9	96,5%
Рівень зносу основних засобів, коеф.	0,545	0,497	0,483	-0,062	88,6%
Рівень оновлення, коеф.	0,089	0,109	0,092	0,003	102,9%
Рівень вибуття, коеф.	0,016	0,031	0,049	0,032	300,9%

Вартість основних виробничих засобів підприємства за період дослідження збільшилася на 24,6 %, що у вартісному виразі складає 13,8 млн. грн. Така зміна зумовлена проведенням переоцінки активів підприємства. У зв'язку із війною в Україні підприємство не здійснює розширення своєї діяльності через придбання основних засобів. Збільшення частки основних виробничих засобів в активах ТОВ «ВторІнвест Т» зумовлено збільшенням їх вартості при одночасному зменшенні поточних активів.

В структурі активів підприємства більшу частку мають поточні активи. В табл. 2.2 представлено показники рівня використання оборотних активів ТОВ «ВторІнвест Т».

Таблиця 2.2

Показники стану оборотних засобів ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023 від 2021	
				абсолютне	відносне
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,855	1,159	1,701	0,846	198,9%
Період одного обороту обігових коштів, днів	380	280	191	-189	50,2%
Коефіцієнт оборотності запасів	3,857	4,750	15,286	11,429	396,3%
Період одного обороту запасів, днів	84	68	21	-63	25,2%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	1,273	3,135	3,515	2,242	276,1%
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	256	104	93	-163	36,2%
Період операційного циклу, днів	340	172	114	-226	33,4%
Період фінансового циклу, днів	269	98	39	-230	14,5%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	3,03	5,64	7,06	4,03	233,0%

За період дослідження на підприємстві збільшилася ефективність використання усіх груп поточних активів. Загалом оборотність оборотних активів ТОВ «ВторІнвест Т» збільшилася майже вдвічі, що зумовило зменшення тривалості одного обороту на 189 днів. Аналогічна ситуація спостерігається по рівню

використання виробничих запасів та дебіторської заборгованості. За рахунок ефективності їх використання, термін оборотності запасів зменшився на 63 дні, а період погашення дебіторської заборгованості на 163 дні. Позитивна динаміка остання поточних активів забезпечила зменшення тривалості операційного та фінансового підприємства, що дало змогу вивільнити грошові кошти для забезпечення високого рівня ліквідності ТОВ «ВторІнвест Т».

Не менш важливим ресурсом підприємства є його працівники. В табл. 2.3 відображені показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.3

**Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023 від 2021	
				абсолютне	відносне
Чисельність працівників на підприємстві, чол.	50	42	40	-10	80,0%
Відпрацьовано робочих днів, 1 працівником, днів	175	150	187	12	106,9%
Відпрацьовано за 1 робочий день одним працівником, годин	7,1	5,8	7,3	0,2	102,8%
Отримано доходу в розрахунку на: відпрацьовану 1 год., грн.	473,8	764,3	569,7	95,9	120,2%
відпрацьований 1 робочий день, грн.	3363,6	4432,8	4158,7	795,0	123,6%
на 1 працівника, тис. грн.	588,6	664,9	777,7	189,0	132,1%

За період дослідження чисельність працівників ТОВ «ВторІнвест Т» зменшилася на 10 осіб, що складає 20 % від рівня 2023 року. Зменшення чисельності працівників призвело до зростання робочого часу працівників підприємства. Тривалість робочого періоду (кількості робочих днів) збільшилася на 6,9 %, а тривалість робочого часу на 2,8 %. Збільшення валового доходу підприємства при одночасному скороченні чисельності працюючих, зумовила збільшення показника

ефективності їх використання. Зокрема річний виробіток на одного працівника збільшився на 32,1 %, що у вартісному виразі складає 189 тис. грн. в розрахунку на одного працюючого. Темпи зростання та годинної продуктивності праці дещо менші, що спричинено збільшенням тривалості робочого часу. Показник денної продуктивності праці збільшився на 23,6 %, або на 795 грн/день в розрахунку на одного працівника. Годинний виробіток за аналізований період збільшився на 20,2 % або на 95,9 грн на одну відпрацьовану годину.

Для визначення загальної ефективності функціонування досліджуваного підприємства узагальнимо результативні показники діяльності в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результативні показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Відношення 2023 р.до 2021р., %
Дохід від реалізації, тис. грн.	29432	27927	31107	105,7%
Чистий дохід від реалізації після сплати податків, тис. грн.	27195	25888	28929	106,4%
Загальні витрати підприємства, тис. грн., у тому числі:				
а) операційні витрати основної діяльності	13179	19082	20369	154,6%
б) адміністративні витрати	218	371	349	160,3%
в) витрати на збут	726	281	1268	174,7%
г) інші операційні витрати	4158	944	1784	42,9%
Валовий прибуток, тис. грн.	8914	5210	5160	57,9%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3 315	4 571	4 580	138,2%
Чистий прибуток, тис. грн.	2 718	3 749	3 756	138,2%
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,23	13,42	12,07	2,84
Рентабельність виробництва, %	14,87	18,13	15,80	0,93
Рентабельність активів, %	4,84	4,96	5,37	0,53

Дохід від реалізації продукції за період дослідження збільшився на 5,7 %, що призвело до зростання чистого доходу після сплати податків в ТОВ «ВторІнвест Т». Інфляційні процеси та війна в Україні спричинили збільшення витрат на операційну

діяльність. Витрати на операційну діяльність зросли на 54,6 %, адміністративні та витрати на збут збільшилися на 60,3 та 74,7 % відповідно.

Загалом по ТОВ «ВторІнвест Т» чистий прибуток збільшився на 38,2 %, що забезпечило приріст показників рентабельності. Загальна рентабельність виробництва в 2023 році становила 15,8 %, що на 0,93 в.п. більше рівня 2021 року. Хоча спостерігається зниження показників рентабельності проти рівня попереднього року, загалом діяльність даного підприємства є прибутковою незважаючи на кризовий стан в економіці України.

2.2. Організація стратегічного управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

Застосування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами призводить до створення конкретних функціональних стратегій управління людськими ресурсами, які відображають орієнтацію організації на ключові проблеми управління людськими ресурсами. Загалом стратегія розуміється як модель досягнення бажаного майбутнього, яка динамічно розвивається з часом і зберігає просторову орієнтацію, визначену системою координат, фундаментальними та індивідуальними цінностями.

Розробка стратегії управління працівниками ТОВ «ВторІнвест Т» включає:

- HR, яка враховує як економічні аспекти (підвищення ефективності використання людських ресурсів організації), так і соціальні аспекти (потреби та інтереси працівників, гідна праця та її винагороди, задовільні умови праці, можливості).

- Принципи ідеологічного проектування та кадрової політики. Цей документ повинен являти собою набір етичних норм, які не можна порушувати при роботі з персоналом компанії. Оскільки ТОВ «ВторІнвест Т» продовжують розвиватися та змінюються зовнішні умови, ідеологія роботи з персоналом може бути вдосконалена.

- Створення умов, що дають змогу забезпечити баланс між економічною та соціальною ефективністю використання внутрішніх кадрових ресурсів. Забезпечення ефективності управління людськими ресурсами означає використання людських ресурсів для досягнення корпоративних цілей, таких як збільшення виробництва та створення доданої вартості з обмеженими людськими ресурсами. Соціальна ефективність забезпечується шляхом реалізації системи заходів, спрямованих на задоволення очікувань, потреб і соціально-економічних інтересів працівників.

Визначено такі основні цілі стратегічного управління людськими ресурсами в ТОВ «ВторІнвест Т»:

1. Стратегічна інтеграція – поєднує завдання управління людськими ресурсами зі стратегічним плануванням організації, і керівники на різних рівнях враховують потреби управління людськими ресурсами під час прийняття бізнес-рішень.

2. Розвиток високого рівня відданості, який полягає в розумінні та підтримці співробітниками узгоджених цілей компанії та усвідомленні своєї приналежності до своєї організації.

3. Гнучкість – здатність керувати інноваціями за допомогою адаптованих організаційних структур.

Для досягнення цих стратегічних цілей необхідні такі «тактичні» завдання:

- знайдіть та утримайте кваліфікованих і мотивованих співробітників;
- розвиток внутрішніх навичок (потенціал і позиція на ринку праці) працівників шляхом створення безперервного навчання та можливостей розвитку для працівників;
- розробка чітких процесів найму та відбору, систем стимулювання продуктивності праці;
- навчання та розвиток адміністративного персоналу;
- сприяння розвитку культури співпраці та взаємної довіри серед працівників, особливо між керівниками та підлеглими;

- створення середовища, яке заохочує командну роботу та забезпечує гнучкість організаційної структури;
- створення умов для оцінювання та винагородження людей за результатами їх дій та досягнень;
- зміцнення фізичного здоров'я працівників.

Виконання цих завдань має сприяти формуванню унікальної конкурентної переваги ТОВ «ВторІнвест Т». Це означає, що співробітники досліджуваного підприємства кваліфіковані і що адміністрація підприємства дбає про їх ефективність.

Отже, стратегія управління людськими ресурсами ТОВ «ВторІнвест Т» – це спосіб використання можливостей зовнішнього середовища для посилення та підтримки конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективного формування, використання та розвитку людських ресурсів організації. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації, а також сприятливих впливових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Стратегічною метою систем управління людськими ресурсами є забезпечення розвитку підприємств шляхом ефективного використання людського капіталу. Основним завданням при розробці стратегії управління людськими ресурсами є визначення, врахування майбутніх змін і тенденцій та обґрунтування змін, які сприяють сталому розвитку компанії.

Загалом стратегічне управління людськими ресурсами передбачає вирішення основних питань, пов'язаних із людськими ресурсами, які впливають або на які впливає бізнес-стратегія ТОВ «ВторІнвест Т». Ці проблеми можна розділити на чотири групи: забезпечення кадрами (пошук, підбір, наймання); розвиток персоналу (навчання спеціалістів, підвищення кваліфікації співробітників); мотивація; стратегія компенсації. Між цими стратегічними групами існує тісний взаємозв'язок, оскільки вони повинні реалізовуватися комплексно. На рис. 2.1 представлена загальна схема системи стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «ВторІнвест Т».

Процес формування та реалізації стратегії в ТОВ «ВторІнвест Т» є безперервним, і це відображається в тісному взаємозв'язку між вирішенням стратегічних завдань як у довгостроковій, так і в середньо- та короткостроковій перспективі. Це означає, що ТОВ «ВторІнвест Т» формулюють рішення з точки зору стратегічного, тактичного та оперативного управління. Подібна конкретизація стратегії управління персоналом і реалізації її стратегічних завдань і окремих заходів закріплюється в стратегічному плані. Це документ, який містить конкретні завдання та засоби реалізації стратегії, терміни їх реалізації та відповідальних за кожне завдання.

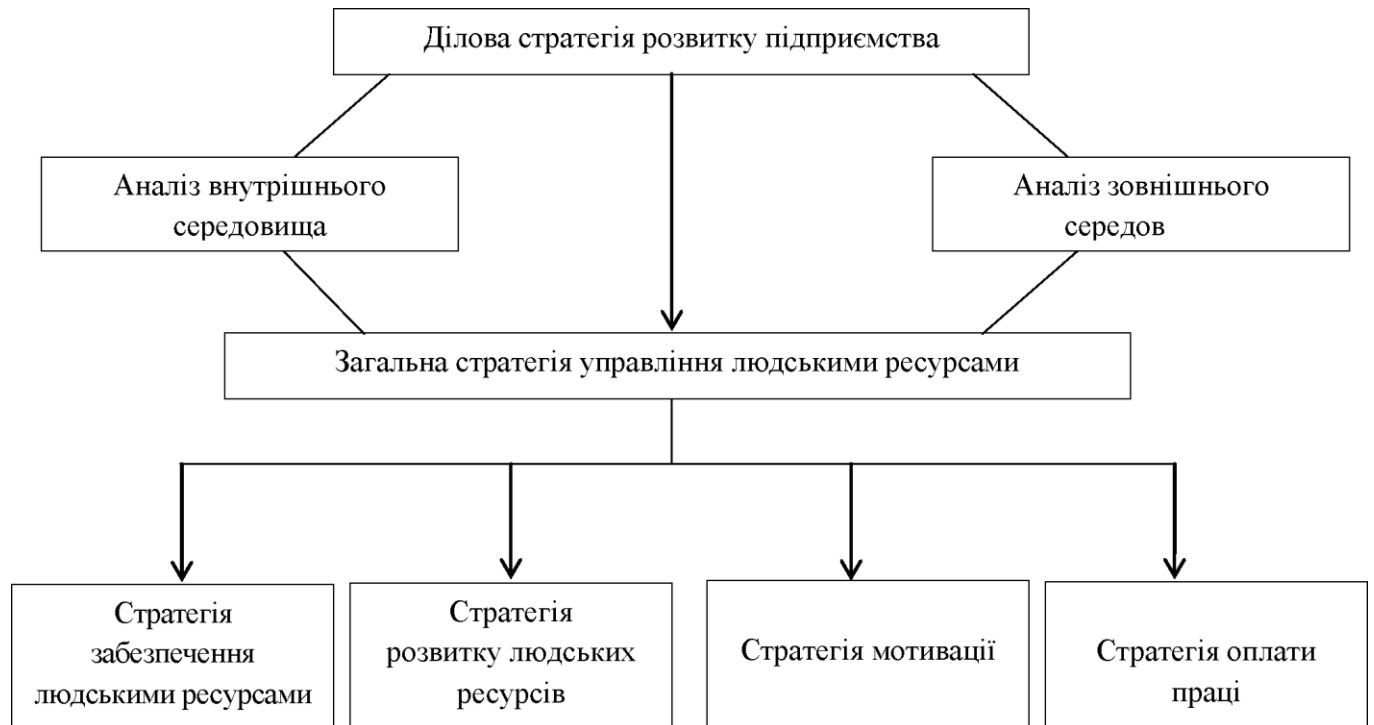


Рис.2.1. Система стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «ВторІнвест Т»

Зміст процесу формування стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВторІнвест Т» можна виразити таким чином.

- Визначення мети дислокації персоналу підприємства. Цілі кадрової політики формуються на основі місії компанії (основних цілей) і бізнес-цілей.

- Розробка засобів досягнення цілей. Реалізація кадрових стратегій відбувається шляхом систематичного застосування заходів реалізації. Засоби передбачають спосіб (послідовність дій для досягнення мети або результату) і спосіб дії (послідовність способів впливу на керований об'єкт). Основні методи реалізації стратегії всередині компанії визначаються наступним чином: позиціонування, пропонування; розвиток; управління.

Організації служать для надання єдиного вигляду структурі компанії шляхом визначення порядку, правил і умов прийняття рішень, виконання дій і взаємодії людських ресурсів. Це забезпечує: досягнення мети за рахунок якості прийнятих рішень і реалізації в технічному процесі; зміст (цілі, завдання, прийняття рішень, дії, процеси, прийоми і методи, прийоми, використання робочого обладнання) та умови праці (гігієна праці, час праці та відпочинку, техніка безпеки, культура і етика людських стосунків, дизайн, тощо); розуміння персоналом завдань, правил роботи, оптимізації робочого місця та внутрішньої інфраструктури; досягнення економічної, комерційної та особистої вигоди шляхом раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів і прийомів праці.

Позиціонування використовується для визначення потреб у спеціалістах необхідної кваліфікації і оцінки витрат на посади. Як і будь-який інший ресурс, людські ресурси та їхній потенціал інтегровані у фінансову структуру компанії та розглядаються з двох точок зору: пасивів та активів. Це означає, що результати використовуються для визначення того, чого має досягти відповідальна особа (актив), що дозволяє йому досягти цього на будь-якій посаді (пасив). У цьому випадку пасиви – це навички, здібності, особистісні якості та інші можливості для роботи на посаді, а активи – це навички, навички, досвід, прийоми та можливості працевлаштування, які забезпечують реалізацію потенційних речей та інших якостей працівника.

Пропозиції позиціонування: обґрунтування складу персоналу – професійного, кваліфікованого та оперативного; обґрунтування посадової інструкції та вимог до штату; оцінка положення та ролі людських ресурсів у продуктивності, базова вартість посад, що приносять дохід, склад оборотних активів та інвестиційні витрати на людські ресурси; відповідність рівня кваліфікації працівника посадовій інструкції.

Позиціонування має перевагу у визначенні потреб у персоналі та визначенні потенціалу, необхідного для досягнення результатів. Наймання має на меті максимізувати потенціал людських ресурсів і забезпечити бізнес-процеси необхідними людськими ресурсами відповідно до організації та розміщення за ефективну вартість. ТОВ «ВторІнвест Т» гарантує якісний підбір персоналу з урахуванням важливості та складності роботи, синергічного потенціалу взаємодії з іншими співробітниками, а також факторів і ресурсів розвитку компанії. Розвиток людських ресурсів здійснюється для підвищення потенціалу та продуктивності робочої сили. Це забезпечує підвищення кваліфікаційного рівня працівників, опанування передових методів і прийомів роботи, особисту мотивацію, задоволення потреб працівників у прибутковості, зростання вартості компанії та зміцнення її позицій на ринку. Нарешті, керівники відіграють роль спрямовуючих діяльність співробітників на досягнення цілей, здійснюючи взаємодію та координацію дій у процесі роботи, а також забезпечують ресурси для виконання поставлених завдань.

Позиціонування здійснюється на основі відбору ключових професіоналів і джерел навчання для кожної позиції. Це формулюється в робочих інструкціях, на основі яких враховується оцінка професійних навичок і активів, вибір роботи, організація та керівництво, розвиток персоналу, необхідні особистісні якості та міжособистісні стосунки.

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами є важливим кроком у процесі стратегічного управління ТОВ «ВторІнвест Т». Щоб досягти успіху, адміністратори ТОВ «ВторІнвест Т» повинні дотримуватися наступних правил: по-перше, цілі, стратегії та завдання управління людськими ресурсами повинні бути

ретельно та своєчасно доведені до відома всіх працівників організації, щоб досягти не лише розуміння, але й розуміння серед працівників. Це включає не лише організаційні та відомчі процеси та управління людськими ресурсами, а й неформальну участь у процесі впровадження стратегії, у результаті чого працівники особливо зобов'язані бути відданими реалізації стратегії організації. З іншого боку, вище керівництво ТОВ «ВторІнвест Т» та керівник відділу кадрів повинні забезпечити своєчасну наявність усіх необхідних для реалізації ресурсів (матеріалів, обладнання, оргтехніки, фінансів тощо), а також розвивати свій потенціал. стратегічний план реалізації трудового колективу.

Таким чином, стратегічний менеджмент як форма корпоративного управління ТОВ «ВторІнвест Т» характеризується такими ключовими концептуальними ознаками:

- ТОВ «ВторІнвест Т» існує як відкрита система, яка орієнтується на зовнішнє середовище, яке тісно пов'язане з внутрішнім станом.

- Розглядаючи насамперед динаміку та взаємодію факторів зовнішнього середовища для формування та зміни довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення.

- Систематичний моніторинг змін навколишнього середовища та прогресу в реалізації стратегії та належне, гнучке та своєчасне регуляторне реагування на ці зміни, тобто постійне пристосування до змін зовнішнього середовища, в тому числі засобів досягнення цілей;

- Стратегічне управління є важливим контекстом у загальній структурі корпоративного управління. Це означає, що операціями керують з точки зору поточної прибутковості, а рішення приймаються щодо майбутньої прибутковості та конкурентоспроможності.

- Основними цілями стратегічного управління є висока конкурентоспроможність, досягнення стратегічних цілей і майбутня прибутковість.

- Наявність стратегічних планів як основи для тактичних і поточних планів.

- Створення ефективної організаційної культури в компанії.

- Ефективність стратегічного управління оцінюється на основі швидкості реагування на вимоги ринку, адаптації до швидких змін зовнішнього середовища, обумовленої цим високої конкурентоспроможності, майбутньої прибутковості та ступеня досягнення стратегічних цілей.

Удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «ВторІнвест Т» в умовах сталого розвитку означає процес свідомої зміни напрямків діяльності компанії та здійснення позитивних змін в економічній, соціальній та екологічній сферах. Одним із пріоритетів компанії є розробка та реалізація асортиментної стратегії, яка орієнтована на конкретні сегменти споживчого ринку, а тому передбачає розробку нових послуг, оновлення асортименту, управління асортиментом тощо для вирішення поставленого завдання. Для цього необхідні знання про сумісність споживчих переваг щодо наявного асортименту та якості продукції. Розробка нових послуг і оновлення асортименту вимагає постійного пошуку нових продуктів, розробки процесів і методів. Для надійного виконання поставлених завдань необхідно створити окремий підрозділ у відділі маркетингу. Нові товари, затребувані споживачами, формують новий продуктовий портфель компанії. Його управління складається з розвитку та менеджменту, який оцінює характеристики продуктів у портфелі та, якщо необхідно, покращує стратегію доставки та оптимального розподілу продуктів.

Таким чином, взаємозв'язок між кадровою стратегією та загальною стратегією розвитку компанії реалізується за допомогою таких механізмів: узгодження цілей обох стратегій, ув'язка їх функцій, координація бізнес-процесів управління персоналом з іншими бізнесами. Процесита інтеграція кадрової стратегії дають загальний результат діяльності організації та визначають напрямки діяльності. Особливо важливим є підхід до управління персоналом як до бізнес-процесу. Процеси людських ресурсів – це набір взаємопов'язаних дій, пов'язаних з виконанням функцій управління людськими ресурсами, спрямованих на:

трансформацію людського капіталу ТОВ «ВторІнвест Т» відповідно до стратегічних пріоритетів; перетворення умов праці співробітників організації відповідно до очікувань і потреб працівників; розробка нових управлінських технологій та інших HR продуктів;

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

3.1. Шляхи та напрямки вдосконалення процесу стратегічного управління персоналом

В управлінській роботі особливу увагу слід приділяти розробці та впровадженню ефективних моделей оперативного управління персоналом, особливо при розробці організаційних структур і стратегічних планів. Розробка та впровадження ефективних моделей управління вимагає швидких, цілеспрямованих зусиль, професійного підходу та обґрунтованих управлінських рішень. Сьогодні все більшої популярності набуває використання рекрутингу як системи самоуправління та самоорганізації, надійного засобу відбору персоналу. Те, що регулює робочу поведінку людей, - це індивідуальні та особисті характеристики, організаційна культура та зовнішнє середовище компанії.

Система управління персоналом формується під впливом якісних і кількісних параметрів трудової поведінки людини, а її ефективність залежить від використання кадрового потенціалу. Важливо розуміти, що формування ефективних засобів управління поведінкою залежить від узгодженості методів досягнення стратегічних цілей і виконання тактичних завдань. Усі вони зосереджені на механізмах управління людськими ресурсами в компаніях. У цьому випадку енергія вільних бажань суб'єкта, яка формує поведінку співробітників, повинна регулюватися системою усвідомлених правил, визнаних усіма, щоб створити систему управління персоналом в компанії.

Основними складовими цього відповідального процесу є: створення концепції розвитку персоналу; діагностика професійної придатності персоналу; оцінка сумісності наявних можливостей з потребами розвитку компанії; оцінка

можливості уникнути таких стратегічних прогалин; визначення пріоритетних напрямків розвитку робочої сили; вибір найкращої стратегії розвитку персоналу; формування кадрової політики підприємства; стратегічне планування розвитку компанії з урахуванням потреби в кваліфікованих кадрах; визначення потреби в нових посадах; стратегічний контроль; ресурсне забезпечення процесів, пов'язаних із діяльністю з розвитку співробітників; оцінка ефективності запланованих заходів тощо.

Слід зазначити, що хоча стратегія розвитку персоналу має бути тісно пов'язана із загальною стратегією компанії, механізми реалізації прийнятої стратегії мають бути гнучкими та враховувати зміни та потенційні загрози. Оскільки процес розвитку персоналу безпосередньо залежить від загальної стратегії ТОВ «ВторІнвест Т», політика розвитку персоналу є основою корпоративної стратегії та визначає її реалізацію. У цьому випадку процес розвитку людських ресурсів має пріоритет над формулюванням стратегії розвитку бізнесу.

Перед формулюванням стратегії розвитку працівників порівнюються технічні та організаційні здібності наявних та потенційних співробітників, що формує основу для майбутньої стратегії. На схемі 3.1. показано процес розробки стратегії розвитку персоналу ТОВ «ВторІнвест Т».

Управління людськими ресурсами в ТОВ «ВторІнвест Т» є одним із найважливіших напрямків бізнес-стратегії, оскільки знання, уміння та навички особистості відіграють важливу роль. Система управління персоналом складається із сукупності цілей, завдань, основних напрямів діяльності та різних видів, спрямованих на забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства та підвищення продуктивності праці, мотивації та навантаження.

Ефективна реалізація HRM-стратегії компанії залежить від вибору відповідних варіантів побудови системи HRM компанії, розуміння специфіки організації робочого часу та вибору найбільш прийнятних технологій і методів роботи. У результаті узагальнення та систематизації теоретичних розробок та

аналізу національного та світового досвіду управління персоналом було зроблено висновок, що система управління персоналом – це система, яка складається з компонентів (підсистеми), кожен з яких знаходиться на розумінні системі. З одного боку, він бере на себе автономні функції, з іншого – є невід’ємною частиною інших функціональних компонентів.



Рис. 3.1. Розроблення стратегії розвитку персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Враховуючи, що управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших факторів довгострокового успіху компанії, стратегія повинна відігравати центральну роль і використовувати стратегічний підхід до управління трудовими ресурсами. Стратегія управління людськими ресурсами є найпріоритетнішою для компанії та враховує стратегічні цілі та ресурси, необхідні для досягнення довгострокової мети побудови високопрофесійної, злагодженої та відповідальної команди. Іншими словами, кадрова стратегія — це конкретний набір основних принципів, правил і цілей роботи з працівниками, характерних для типу організаційної стратегії, організаційно-кадрових ресурсів і типу кадрової політики [2].

Концепція кадрової стратегії має чотири основні ознаки: 1) Людська стратегія залежить від загальної стратегії компанії. 2) Зосередьтеся на інтерактивному визначенні та розумінні HR-стратегії. 3) Зв'язок між людськими ресурсами та бізнес-стратегією. 4) Залежність між стратегією управління та стратегією персоналу. Необхідно підкреслити, що кадрова стратегія займає особливе місце в корпоративній стратегії і розробляється відповідно. Якщо говорити про компанії в цілому, то кадрова стратегія є однією з найбільш функціональних стратегій розвитку компанії.

Фактично існує три основних типи економічних стратегій компаній, на основі яких розробляються HR-стратегії. Перший вид – це стратегія самозбереження, яка підтримує соціально-економічну стабільність компанії та її співробітників. Включає допоміжний ринок або його основні сегменти. У цьому випадку стратегія управління людськими ресурсами зосереджена на підтримці та навчанні ключового персоналу в традиційних бізнес-сферах і передбачає збереження надлишку персоналу та покриття фондів заробітної плати для всього персоналу. Друга - стратегія, спрямована на максимізацію короткострокового прибутку (стратегія ринкового спринту). У цьому випадку варто говорити не про стратегію, а про реакцію на ситуацію. Цей підхід до управління людськими ресурсами, як правило, використовується зовнішніми зацікавленими сторонами, які не зацікавлені в розвитку бізнесу, наприклад інвестуванні в потенціал людських ресурсів. Третій тип - це стратегії, спрямовані на розширення виробництва, впровадження нових технологій, захоплення ринків і вдосконалення бізнесу в цілому («стратегії управління ринком»). Важливим елементом такої стратегії є пошуковий характер розвитку людського потенціалу підприємства, створення умов для його ефективного використання та налагодження тісної взаємодії між керівництвом і працівниками.

На практиці було показано, що етап життєвого циклу компанії має значний вплив на розробку стратегії управління трудовими ресурсами. Так, якщо реалізація кадрової стратегії на етапі створення підприємства спрямована на набуття творчих працівників, то на етапі зростання використовуються стандартні процедури

залучення та відбору співробітників. На рис. 3.2 показано системний підхід до розробки стратегії управління трудовими ресурсами ТОВ «ВторІнвест Т».

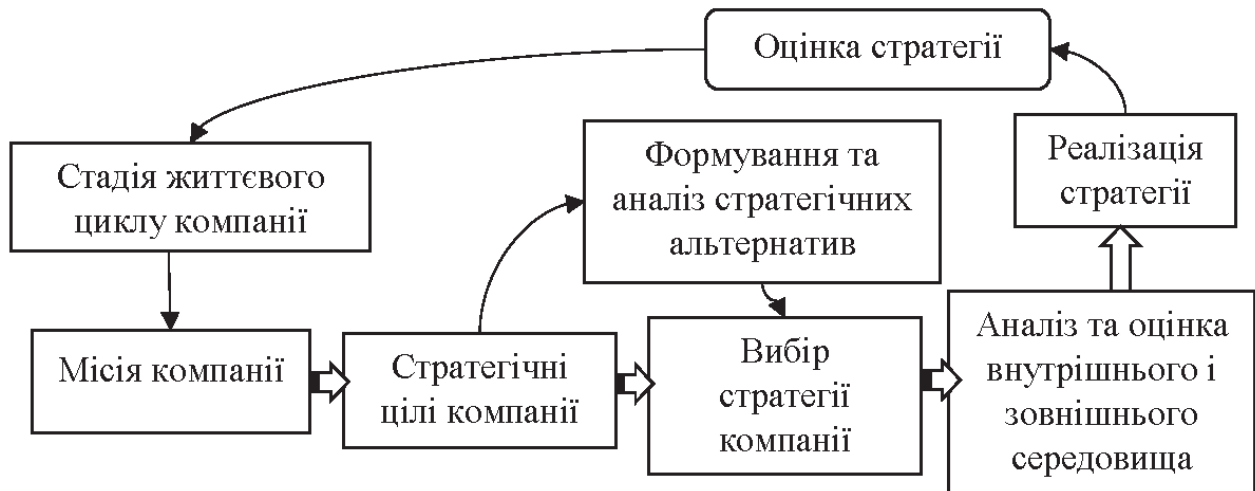


Рис. 3.2. Системний підхід до розробки стратегії управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

На основі сформульованої корпоративної місії, стратегічних цілей, що складають основу діяльності компанії, оцінки та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, формуються стратегічні варіанти управління людськими ресурсами компанії та кадрова політика. Результатом аналізу розроблених варіантів є вибір стратегії управління людськими ресурсами.

Розробка стратегії зазвичай вимагає багато зусиль і часу, і результати не завжди задовільні. Дослідження експертів показують, що в середньому підприємства не можуть реалізувати потенціал своєї стратегії на 63% через погане планування або впровадження. Інше дослідження показало, що 70% невдач були наслідком неефективної реалізації, а не поганої стратегії [4]. Якщо вибір стратегії сильно залежить від ринкових умов, реалізація стратегії визначається деталями підприємства, його операційними характеристиками та організацією його бізнес-процесів.

Слід також підкреслити, що оцінка результатів її впровадження є невід'ємною частиною процесу розробки стратегії HRM. Тому ми зосереджуємось

на визначенні життєвого циклу компанії, враховуючи місію та стратегічні цілі компанії, а також результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб керувати розробкою нової HR-стратегії.

Незаперечним є те, що вміння ефективно реалізовувати стратегію є таким же важливим, як і її розробка. На практиці часто використовуються базові інструменти реалізації стратегії, такі як системи планування, бюджетування, управління цілями та системи збалансованих показників. Інструменти реалізації стратегій управління людськими ресурсами включають поточні зусилля в управлінні людськими ресурсами, розвиток і підвищення кваліфікації, винагороди та мотивацію людських ресурсів, вирішення соціальних проблем. Використання інструментів для впровадження стратегій управління людськими ресурсами відображається в змінах у поведінці співробітників, загалом підвищуючи ефективність роботи та покращуючи соціальні та робочі стосунки між членами команди.

Одним із найефективніших інструментів реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т», на нашу думку, є використання організаційно-економічних механізмів. У цілому ефективність таких механізмів управління людськими ресурсами визначається тоді, коли взаємодія різних підсистем розвитку людських ресурсів під впливом зовнішніх і внутрішніх організаційних факторів призводить до досягнення соціально-економічної точки зору управління розвитком людських ресурсів, що вважається ефективним.

Запропоновані організаційно-економічні механізми реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т» включають визначення правил роботи, класифікацію кадрів за функціями та категоріями, вибір методів стимулювання (мотивації) праці та управління персоналом, розробку ефективності людських ресурсів. Він передбачає комплексне виконання численних функціональних і методичних операцій (рис. 3.3).

З огляду на особливості організаційно-економічних механізмів, процес управління персоналом є складним і відповідальним процесом, який вимагає не

тільки високих управлінських навичок, а й практичного підходу до розробки відповідних цілей і завдань. зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Встановлюючи ефективні механізми управління та використовуючи внутрішні людські ресурси, ми комплексно та планомірно гарантуємо конкурентоспроможність компаній. Необхідно мати на увазі, що мотивація до ефективної роботи та управління людськими ресурсами є вирішальним засобом гарантії успіху виробничих програм, маркетингових стратегій і загально визначених цілей. Професійна підготовка, досвід і навички кожного працівника, гнучкість і мобільність працівника, здатність виконувати спеціалізовані функції, економічний і соціальний вплив на компанію вимагатимуть деяких необхідних коригувань для відновлення працездатності. Це потребує адекватного розуміння та реакції з боку керівництва підприємства, оскільки економічні процеси, такі як управління та мотивація працівників, є взаємозалежними та взаємопов'язаними.



Рис. 3.3. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

Отже, розробка стратегії управління людськими ресурсами – це процес створення програмного плану реалізації кадрової політики компанії для досягнення стратегічних цілей. На практиці це означає, що цілі управління трудовими ресурсами повинні керуватися корпоративними цілями, а стратегічне планування управління талантами є невід’ємною частиною стратегічного планування організації. Системний підхід до розробки стратегії управління людськими ресурсами включає не тільки послідовність заходів, а й притаманну їм періодичність. Найважливішим засобом оптимізації управління персоналом є стратегія управління персоналом компанії, розробка якої включає комунікаційну систему та етапи життєвого циклу компанії з урахуванням стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3.2. Розробка та впровадження мотиваційної стратегії в систему управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

Мотивація персоналу є найважливішою детермінантою управління людськими ресурсами і основним елементом всього процесу управління бізнесом. Багато економістів вважають, що найефективнішою системою мотивації є мотивація за результатом, оскільки такий підхід до мотивації співробітників дозволяє співробітникам зберегти і значно збільшити свій дохід відповідно до їх зусиль і діяльності.

Особливо важливим у формуванні трудової етики працівника є тип трудових норм і цінностей, засвоєних працівником, які надають значення його або її професійній діяльності. У професійну діяльність люди приходять з уже сформованими цінностями. Вони знають, які інтереси хочуть реалізувати у своїй роботі. Таким чином створюється практичний шар трудової свідомості, який зумовлений, з одного боку, особистими цінностями, а з іншого боку, особливими обставинами професійного життя. Основною метою мотивації праці персоналу є стимулювання продуктивної поведінки працівників для виконання поставлених

перед ними стратегічних завдань.

Рівень активності співробітників, а також їх творчий та інноваційний характер залежить від очікування того, що їхні зусилля приведуть до бажаних результатів і будуть винагороджені. Коли вартість винагороди, яку отримує працівник, відповідає або перевищує очікування працівника, це призводить до підвищення мотивації працівника, що призводить до появи потреб і мотивацій більш високого рівня та збільшення активації діяльності для вдосконалення.

Ми рекомендуємо ТОВ «ВторІнвест Т» почати розробку стратегії мотивації ваших співробітників із визначення стратегії мотивації. Стратегії мотивації передбачають певні поведінкові кроки, спрямовані на стимулювання співробітників з метою підвищення їх трудового внеску в підвищення ефективності.

Стратегія мотивації є підсистемою корпоративної стратегії і являє собою довгострокову програму дій щодо реалізації концепції використання та подальшого розвитку потенціалу людських ресурсів компанії для забезпечення стратегічних конкурентних переваг.

При розробці стратегії мотивації ми рекомендуємо ТОВ «ВторІнвест Т» керуватися певними принципами:

- працівники компанії повинні відчувати визнання їх внеску в діяльність компанії;
- працівники повинні отримувати відповідну винагороду за результати своєї праці;
- співробітники повинні знати про особливості діючої системи мотивації персоналу;
- методи мотивації повинні бути зрозумілими і відповідати основній трудовій мотивації персоналу.

Розглянемо два аспекти підходу до розробки мотиваційних стратегій.

На першому етапі стратегії мотивації розглядаються в контексті стратегічного управління всією компанією. Мотивація трудової діяльності як

функція менеджменту – це процес створення внутрішніх стимулів для працівників діяти відповідно до своїх службових повноважень для досягнення цілей компанії.

Запропонована структурно-логічна схема стратегічного управління мотивацією персоналу ТОВ «ВторІнвест Т» наведена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Структурно-логічна схема стратегічного управління мотивацією персоналу ТОВ «ВторІнвест Т»

Першим структурним елементом стратегічного управління мотивацією персоналу є визначення місії та цілей компанії. Надалі будуть створені алгоритми управління стратегічною мотивацією відповідно до структури процесу управління. ТОВ «ВторІнвест Т» необхідно розробити набір стратегій для розвитку прихованої мотивації, впровадити необхідні стратегії та стратегічні зміни та

сформувавши стратегічне управління системами мотивації персоналу.

Другий аспект полягає в розгляді стратегії мотивації як однієї з функціональних стратегій компанії. Функціональна стратегія – це більш вузький стратегічний план розвитку компанії порівняно з бізнес-стратегією, який визначає конкретні деталі загального плану розвитку компанії. Таке визначення має включати розробку систем мотивації працівників для кожної підгрупи.

Підгрупи формуються в залежності від психологічних якостей співробітників і їх важливих потреб, як у професійній, так і в особистій сфері діяльності. У майбутньому це дозволить більш ретельно та якісно будувати основні системи заохочення та мотивації працівників, що призведе до підвищення продуктивності праці.

По-перше, ТОВ «ВторІнвест Т» повинні визначити цілі мотивації співробітників на основі загальних цілей і стратегії розвитку компанії. Основні цілі мотивації персоналу включають досягнення цілей компанії, підвищення ефективності роботи, утримання досвідчених і кваліфікованих співробітників, стимулювання бажаної організаційної поведінки співробітників і справедливий розподіл коштів заробітної плати.

Надалі буде проведено діагностику працездатності ТОВ «ВторІнвест Т» для визначення відповідності підприємства та реальної можливості досягнення поставлених цілей розвитку підприємства. Одним із завдань визначення рівня розвитку трудових здібностей є вибір критеріїв їх оцінки. Основними критеріями оцінки трудового потенціалу персоналу є кваліфікаційний потенціал (у тому числі рівень освіти працівника, професіоналізм, інтелект і здібності) та особистісний потенціал (ставлення до роботи, комунікабельність, особистісні характеристики та цінності).

Найпоширенішим видом оцінки потенціалу робочої сили є атестація працівників. Це дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення про те, як додатково мотивувати наявних співробітників, планувати їх професійний ріст і

підвищення кваліфікації, а також вдосконалювати існуючі системи відбору та розстановки кадрів.

Після діагностики життєздатності керівники отримують мотиваційні портрети всього свого персоналу та окремих осіб (ключових співробітників). На основі цього можна побудувати гнучку систему мотивації колективу. На підставі цих діагностичних результатів можна зробити багато конструктивних висновків не тільки про те, як підвищити мотивацію персоналу до праці, але і про те, як уникнути зниження мотивації.

Якщо результати діагностики свідчать про наявність кількісних і якісних характеристик персоналу, необхідних для досягнення поставлених цілей, рекомендується провести аналіз індивідуального внеску кожного працівника в результати трудової діяльності. Якщо аудит персоналу показує, що деякі працівники не готові активізувати свою трудову діяльність відповідно до певного виду навичок, приймаються управлінські рішення про варіант навчання або підвищення кваліфікації або звільнення.

Важливим структурним елементом стратегії мотивації є визначення мотиваційного профілю персоналу. Профіль мотивації – це набір базових потреб і цінностей працівника та ступінь їх вираженості. Мотиваційний профіль створюється шляхом порівняння важливості ряду мотиваційних факторів. Цей підхід передбачає, що мотивація завжди особиста. Підготувавши загальний перелік найважливіших мотивацій особистості співробітника, можна порівняти в системі координат фактори, характерні для даного працівника, і за допомогою відповідних інструментів діагностики розвивати ефективних практиків, прогнозувати та керувати процесами їхньої практики. Водночас можна буде розробити ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу та визначити, як підвищити мотивацію персоналу. Тому наступним кроком у розробці стратегії мотивації є визначення засобів мотивації вашої команди.

Приймаючи рішення про заходи щодо підвищення мотивації персоналу, варто

враховувати наступні основні логічні припущення:

Мотивація працівників пов'язана з характером стимулювання праці. Побудова структури «потреби-інтереси-стимули-винагороди» допомагає нам зрозуміти, як люди мотивовані працювати. Кожен вчинок людини має причину. Люди вирішують свої дії, виходячи зі своїх потреб і внутрішніх мотиваторів. Потреби людей відрізняються залежно від рівня їх задоволення. Визнання можливості задоволення потреби породжує інтерес, який стає справжньою причиною дії. Реалізація інтересу відбувається за допомогою стимулів, засобів, що створюють зв'язок між спонуканнями людини та її діями.

Прагнення до поліпшення добробуту веде до збільшення роботи, що в свою чергу збільшує кількість, якість і ефективність праці. Хоча матеріальні причини мають деякі переваги, не завжди виправдано говорити про пріоритет матеріальних причин над нематеріальними. Якщо ми не зосередимося на матеріальних благах працівників і задоволенні їхніх матеріальних потреб, ми не зможемо ефективно мотивувати працівників. Зростання цінності нематеріальних стимулів полягає в тому, що вони продовжують залишатися важливим каталізатором, який може значно підвищити професійну активність і сприяти досягненню індивідуальних і організаційних цілей.

Після визначення ефективних засобів і стимулів мотивації персоналу необхідно порівняти обсяг коштів на матеріальне і нематеріальне стимулювання персоналу з фінансовими можливостями підприємства.

Після прийняття остаточного управлінського рішення щодо обраної моделі матеріального та нематеріального стимулювання колектив повинен бути проінформований про особливості системи мотивації.

Заключним етапом стратегії мотивації є впровадження системи мотивації персоналу в компанії. Оцінка успішності реалізації стратегій мотивації працівників здійснюється за основними напрямками ефективності: задоволеність працею, задоволеність ієрархією мотивації працівників, задоволеність системою мотивації,

професійною діяльністю працівників тощо. В табл. 3.1 наведені прогнозовані показники діяльності підприємства при впровадженні стратегії мотивації персоналу.

Таблиця 3.1

Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» при впровадженні стратегії мотивації персоналу

Показник	2023 р	2025 р (прогноз)	Зміна показника, %
Валовий дохід від реалізації, тис. грн.	31107,0	32849	105,6%
Чистий дохід від реалізації після сплати податків, тис. грн.	28929,5	30810	106,5%
Загальні витрати підприємства, тис. грн. у тому числі:			
а) операційні витрати основної діяльності	20369,0	21489	105,5%
б) адміністративні витрати	348,7	364	104,3%
в) витрати на збут	1268,3	1319	104,0%
г) інші операційні витрати	1784,1	1923	107,8%
Валовий прибуток, тис. грн.	5159,5	5715	110,8%
Чистий прибуток, тис. грн.	3755,7	4 942	131,6%
Рентабельність збутової діяльності, %	12,07	15,05	2,97
Рентабельність виробничої діяльності, %	15,80	19,69	3,89
Рентабельність активів підприємства, %	5,37	7,07	1,70

Впровадження стратегії мотивації персоналу забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації на 6,5 %, при цьому виробничі витрати ТОВ «ВторІнвест Т» збільшуються на 5,5 %. Перевищення приросту доходу над збільшенням суми витрат дасть змогу отримати приріст чистого прибутку в розмірі 31,6 %. Така зміна дасть змогу збільшити рентабельність діяльності на 3,9 відсоткові пункти.

Отже, стратегія мотивації є центральним елементом управління людськими ресурсами ТОВ «ВторІнвест Т», спрямованим на сприяння поступовому розвитку особистості кожного співробітника. Стратегії мотивації полягають у встановленні об'єктивного зв'язку між оплатою праці працівників та їх внеском у підвищення

ефективності господарської діяльності підприємства. Пропонується запровадити такі залежності через системи мотивації персоналу, які застосовують матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників. Стратегії мотивації вважаються квінтесенцією характеристик майбутніх систем мотивації людських ресурсів, з наголосом на динаміці цих систем у вимірюванні успіху чи невдачі діяльності компанії. Реалізація запропонованих мотиваційних стратегій сприяє побудові стосунків у колективі ТОВ «ВторІнвест Т», сприяє підвищенню зацікавленості співробітників у роботі та покращенню якості виконання співробітниками функціональних завдань. Як наслідок, це призведе до збільшення прибутків та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегічне управління є складним процесом, який передбачає систематичний аналіз, формулювання, реалізацію та оцінку стратегічних планів для досягнення цілей організації. Використовуючи внутрішній потенціал, реагуючи на зовнішні можливості та загрози та розвиваючи культуру інновацій та адаптивності, компанії збільшують свої шанси на просування в конкурентному та динамічному бізнес-середовищі. Загалом стратегічне управління є вирішальним чинником у визначенні фінансових результатів і показників діяльності організації. Розробляючи та впроваджуючи стратегії підвищення прибутковості, зростання продажів, рентабельності, використання активів і акціонерної вартості, компанії можуть досягти стійкого зростання та конкурентної переваги. Ефективне стратегічне управління вимагає узгодження з організаційними цілями, реагування на тенденції ринку, постійного моніторингу та адаптації до мінливих умов. Розставляючи пріоритети стратегічного управління та інвестуючи в можливості стратегічного зростання, компанії можуть максимізувати свої фінансові показники та створити додаткову цінність для зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі.

2. Встановлено, що система стратегічного управління підприємством має бути інформаційно та функціонально пов'язана зі стратегією управління персоналом. У цьому контексті стратегічне управління персоналом у системі стратегічного управління включає вибір цілей, визначення завдань, планування персоналу в кількісному та якісному складі, визначення способу реалізації обраної стратегії, оцінку та необхідні коригування. Слід зазначити, що в більшості українських компаній вищезазначеним моментам керівництво не приділяє належної уваги. Підбір персоналу здійснюється неорганізовано та безсистемно, без урахування поставлених завдань. Все це неминуче позначається на ефективності управління. Отже, можна зробити висновок, що успіх стратегічного управління багато в чому залежить і повинен базуватися на ефективній системі стратегії

управління людськими ресурсами.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т» розташоване у місті Дніпро за адресою вулиця Лісопильна, будинок 3. Свою діяльність дане підприємство розпочало з 02.03.2010. Основним напрямком діяльності досліджуваного підприємства є гуртова торгівля товарами промислового призначення. Дохід від реалізації продукції за період дослідження збільшився на 5,7 %, що призвело до зростання чистого доходу після сплати податків в ТОВ «ВторІнвест Т». Інфляційні процеси та війна в Україні спричинили збільшення витрат на операційну діяльність. Витрати на операційну діяльність зросли на 54,6 %, адміністративні та витрати на збут збільшилися на 60,3 та 74,7 % відповідно. Загалом по ТОВ «ВторІнвест Т» чистий прибуток збільшився на 38,2 %, що забезпечило приріст показників рентабельності. Загальна рентабельність виробництва в 2023 році становила 15,8 %, що на 0,93 в.п. більше рівня 2021 року. Хоча спостерігається зниження показників рентабельності проти рівня попереднього року, загалом діяльність даного підприємства є прибутковою незважаючи на кризовий стан в економіці України.

4. За період дослідження чисельність працівників ТОВ «ВторІнвест Т» зменшилася на 10 осіб, що складає 20 % від рівня 2023 року. Зменшення чисельності працівників призвело до зростання робочого часу працівників підприємства. Тривалість робочого періоду (кількості робочих днів) збільшилася на 6,9 %, а тривалість робочого часу на 2,8 %. Збільшення валового доходу підприємства при одночасному скороченні чисельності працюючих, зумовила збільшення показника ефективності їх використання. Зокрема річний виробіток на одного працівника збільшився на 32,1 %, що у вартісному виразі складає 189 тис. грн. в розрахунку на одного працюючого. Темпи зростання та годинної продуктивності праці дещо менші, що спричинено збільшенням тривалості робочого часу. Показник денної продуктивності праці збільшився на 23,6 %, або на 795 грн/день в розрахунку на одного працівника. Годинний виробіток за аналізований період збільшився на 20,2 %

або на 95,9 грн на одну відпрацьовану годину.

5. Стратегія управління людськими ресурсами ТОВ «ВторІнвест Т» – це спосіб використання можливостей зовнішнього середовища для посилення та підтримки конкурентоспроможності підприємства шляхом ефективного формування, використання та розвитку людських ресурсів організації. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації, а також сприятливих впливових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

6. Визначено що, стратегія мотивації є центральним елементом управління людськими ресурсами ТОВ «ВторІнвест Т», спрямованим на сприяння поступовому розвитку особистості кожного співробітника. Стратегії мотивації полягають у встановленні об'єктивного зв'язку між оплатою праці працівників та їх внеском у підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Пропонується запровадити такі залежності через системи мотивації персоналу, які застосовують матеріальну та нематеріальну мотивацію працівників. Стратегії мотивації вважаються квінтесенцією характеристик майбутніх систем мотивації людських ресурсів, з наголосом на динаміці цих систем у вимірюванні успіху чи невдачі діяльності компанії. Реалізація запропонованих мотиваційних стратегій сприяє побудові стосунків у колективі ТОВ «ВторІнвест Т», сприяє підвищенню зацікавленості співробітників у роботі та покращенню якості виконання співробітниками функціональних завдань. Як наслідок, це призведе до збільшення прибутків та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т». Впровадження стратегії мотивації персоналу забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації на 6,5 %, при цьому виробничі витрати ТОВ «ВторІнвест Т» збільшуються на 5,5 %. Перевищення приросту доходу над збільшенням суми витрат дасть змогу отримати приріст чистого прибутку в розмірі 31,6 %. Така зміна дасть змогу збільшити рентабельність діяльності на 3,9 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н.М. Розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструменти її реалізації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 102-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_3\(1\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(1)__19)
2. Божидай І.І., Устіловська А.С. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_6
3. Вакун О.В., Король В.С. Розвиток стратегічного управління в епоху цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_17
4. Васюткіна Н.В., Селемонка Г.М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 332-339.
5. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149-153.
6. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д.Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_10
7. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
8. Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2022_3_10

9. Гордєєва І. О., Калінько І. В. Оцінка релевантності стратегічних цілей організації та проектної діяльності задля забезпечення адаптації. *Review of transport economics and management*. 2020. № 4(20). С. 128-135.
10. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_7
11. Дашко І.М., Бехтер Л.А., Михайліченко Л.В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15
12. Дикань О.В., Косінцева П.Ю. Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 257-266. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_32
13. Заріцька К.О. Мотиваційні засади організації праці персоналу торговельного підприємства в контексті стратегії ведення бізнесу. *Молодий вчений*. 2021. № 1(1). С. 58-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1(1)_15)
14. Застрожнікова І.В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38
15. Іщейкін Т.Є., Павлій О.В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 340-346.
16. Кернова М. Менеджмент різноманіттям як стратегія управління людськими ресурсами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2. С. 186-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_2_31
17. Кобелева Т., Витвицька О., Перерва П., Ковальчук С. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник*

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».
Серія: Економічні науки. 2022. № 1. С. 52-57.

- 18.Ковалик О.А., Левчук В.В. Особливості стратегічного менеджменту у сфері HoReCa в умовах військового стану. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 6. С. 99-102.
- 19.Кожушко Л.Ф., Фроленкова Н.А. Лідерство як необхідна складова сучасного менеджменту: стратегія розвитку лідерського потенціалу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки.* 2021. Вип. 4. С. 36-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2021_4_6
- 20.Козак В.С., Тодоріко І.М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава.* 2020. № 6. С. 165-168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_6_31
- 21.Левченко А.О., Горпинченко О.В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2022. Вип. 8. С. 253-258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_27
- 22.Малтиз В.В., Батраченко А.О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2020. № 3(2). С. 233-236. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_3\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_3(2)_16)
- 23.Мельниченко С.Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. Вип. 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aespi_2024_3_3
- 24.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ, 1992. 704 с.
- 25.Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: КНЕУ, 2010. 228 с.
- 26.Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК».* Серія: Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16

27. Никифоренко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса, 2014. 209 с.
28. Обелець Т.В. Трансформація стратегій управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах турбулентності. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 68-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_21_13
29. Овчарук О.М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_2_16
30. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17(2). С. 35-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)__8)
31. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 190-195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_3\(1\)__32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(1)__32)
32. Романюк Л.М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_13
33. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21

34. Сорока А.М., Венгуренко І.М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_3_6
35. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. О.А. Галич та ін. (6 осіб) *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32.
36. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. Ведерніков М.Д. та ін. (5 осіб). *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С. 52-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_59_8
37. Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_21
38. Хитько М., Підлеп'ян Н. Стратегія управління якістю професійної освіти через розвиток людських ресурсів. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2023_2_12
39. Шатіло О.В. Доктринальні підходи до визначення інструментів стратегічного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 1. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2023_1_13
40. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 92-103.
41. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_36_8
42. Яценко О.В., Яценко В.М., Яценко В.О. Особливості стратегічного менеджменту підприємства в парадигмі сучасних викликів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 239-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_40