

## 10.5 Підходи до формування HR-стратегії підприємства

Майбутній успіх компанії залежить насамперед від оптимального використання її людського капіталу. У той же час місія, цінності та їх співвідношення зі стратегічними цілями визначають можливості для реалізації співробітниками свого інтелектуального потенціалу. Ефективні стратегії управління персоналом підприємств необхідні для того, щоб вітчизняні підприємства йшли інноваційними шляхами розвитку та виходили на нові ринки, необхідна реалізація чіткої, комплексної та скоординованої інноваційної стратегії. Особливої актуальності набули питання щодо їх вдосконалення у відповідності до ситуації, що склалася, з особливим акцентом на «посиленні інтелектуалізації праці, загальному використанні творчого потенціалу працівників та їх стратегічному розвитку» [534].

Компанії, які активно просувають і інвестують у вдосконалення знань і навичок своїх співробітників, покращать потенціал своїх людських ресурсів для кращої адаптації до змін у мінливому середовищі та сприятимуть реалізації інноваційної політики компанії.

Ми визначаємо стратегію HR як складний набір елементів (наймання персоналу, управління кар'єрою, професійний розвиток, управління мотивацією тощо), які є довгостроковими за своєю природою, гнучкими, узгодженими та інтегрованими в загальну стратегію компанії.

Детермінантами стратегії HR є характеристики зовнішнього середовища компанії, рівень конкурентоспроможності компанії на ринку, стадія її життєвого циклу, розмір і спеціалізація компанії тощо.

Розрізняють наступні підходи до стратегії HR:

- Споживацький. Цей підхід характеризується тим, що між компанією та її співробітниками є спільні інтереси, але немає спільних цілей чи цінностей. Хоча немає планів спільного розвитку між компанією та працівниками, працівники використовують можливості компанії для задоволення своїх потреб.

Партнерський. Цей підхід характеризується взаємовигідним партнерством, узгодженими цілями та цінностями між компанією та її співробітниками. Для організації розвитку людських ресурсів здійснюються системні заходи щодо організації, насамперед, кваліфікації та творчого (інноваційного) потенціалу. Це дозволяє співробітникам збільшити свій внесок у розвиток компанії.

Ідентифікаційний. Такий підхід вимагає спільних цінностей для компанії та її співробітників. Розвиток компанії стає рушійною силою для реалізації потенціалу її людських ресурсів, і навпаки, компанія досягає подальшого розвитку шляхом збільшення інтелектуального потенціалу та соціального капіталу своїх людських ресурсів.

Орієнтованому на споживача підходу не вистачає довгострокового бачення розвитку співробітників і, отже, розвитку компанії. Для працівників надзвичайно важливо отримувати гідну заробітну плату, але не є пріоритетом потреба у розвитку своїх навичок. Це, в свою чергу, негативно впливає на потенціал розвитку компанії.

У рамках стратегії управління партнерськими відносинами відділ кадрів компанії проводить аналітичний моніторинг кадрового потенціалу, розробляє ефективні програми мотивації персоналу, впроваджує заходи щодо «підтримки хорошої психологічної обстановки та підвищення ефективності роботи, оцінює персонал та реалізує програми кар'єрного розвитку» [535]. Неприятливими характеристиками такого підходу вчені пояснюють відносну нестабільність кадрової політики.

Стратегії ідентифікації в управлінні персоналом характерні для конкурентних компаній, які орієнтовані на інноваційну діяльність. Ця стратегія забезпечує контрольованість і стабільність показників продажів. Завдяки ефективній політиці оплати праці та розвитку персоналу співробітники мотивовані на досягнення високих результатів в інноваційній діяльності компанії.

Ми також розглядаємо типологію стратегій управління персоналом, розроблену Л. Даєром і Дж. Холдером на основі стратегій управління бізнесом.

Стратегії мотивації співробітників. Ця стратегія схожа на стратегію компанії «лідерство у витратах». Основним напрямком роботи відділу кадрів є оптимізація штату підприємства, мінімізація витрат на підбір, підбір і навчання персоналу, а також контроль за здійсненням оперативної організації та її виконанням.

Інвестиційна стратегія розвитку персоналу. Ця стратегія схожа на стратегію «диференціації». Основними напрямками роботи відділу кадрів є навчання та підвищення кваліфікації співробітників, підвищення лояльності та ініціативності співробітників, управління оплатою праці співробітників для стимулювання інноваційної діяльності співробітників.

Стратегія найму співробітників. Ця стратегія нагадує комбінацію бізнес-стратегій компанії. Ця стратегія характеризується використанням децентралізованої структури управління, орієнтацією на кінцевий результат діяльності HR та високим ступенем самоконтролю з боку HR.

Зрозуміло, що для будь-якої стратегії в компанії потрібні талановиті люди. Однак різні стратегії вимагають залучення до реалізації загальної стратегії компанії різних типів працівників з різною робочою поведінкою та ставленням.

Залежно від стратегії управління людськими ресурсами від співробітників вимагається відповідна поведінка, зокрема в таких напрямках:

1) Стратегії розвитку співробітників: пильна увага до якості роботи, зосередженість на швидко мінливих короткострокових цілях і результатах, схильність до ризику і швидкого отримання нових знань, швидка адаптація до ситуації, використання нових технологій у діяльності, самостійність у роботі.

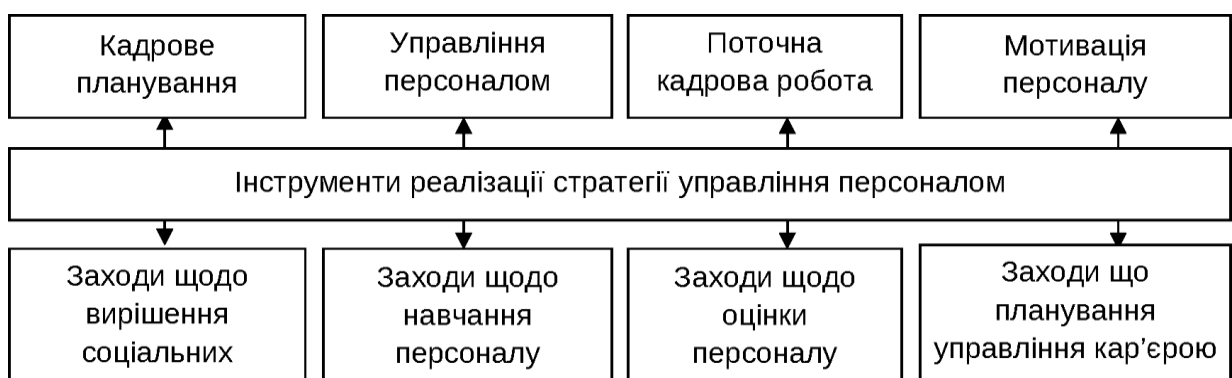
2) Стратегія інвестицій і залучення: зосередженість на довгострокових цілях, толерантність до багатозадачності, інновації в роботі, толерантність до високих ризиків і збалансований підхід до процесів і результатів.

Основною метою застосування стратегій управління персоналом є створення та розширення конкурентних переваг підприємства шляхом створення необхідних умов для ефективної роботи висококваліфікованих та мотивованих працівників.

Вибір оптимального варіанту стратегії розвитку становить суть організаційно-економічних механізмів стратегічного управління персоналом у вигляді конкретних фінансових, матеріальних і методичних прийомів відбору, стимулювання та розвитку компетенцій працівників. Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на «залучення висококваліфікованого персоналу з творчими та підприємницькими здібностями» [535]. На нашу думку, для залучення та утримання кваліфікованого персоналу керівництво компанії має створити та підтримувати такі умови: адекватну систему винагороди, мотивацію та сприятливий морально-психологічний клімат, постійне навчання працівників, можливості для громадського та наукового зростання.

Превентивну кадрову політику реалізують не тільки для того, щоб контролювати негативні аспекти роботи HR, але й щоб зрозуміти причини та обставини розвитку кризи та вжити заходів для локалізації кризи. Я вважаю, що це доречно зробити через коротко- та середньострокове прогнозування потреби в персоналі та створення програм розвитку бізнесу зі сформульованими завданнями розвитку персоналу.

Системи управління персоналом вимагають не тільки кадрової діагностики, а й середньострокового прогнозу кадрової ситуації. Крім того, система управління людськими ресурсами повинна охоплювати всі сфери кадрової діяльності компанії та базуватися на взаємопов'язаних політиках і стратегіях співпраці персоналу (рис. 1.).



**Рисунок 1.** Інструменти реалізації стратегії управління персоналом

Розробка стратегії управління персоналом компанії повинна відбуватися поступово, включаючи визначення цілей, стандартів і показників ефективності, «фінансових, матеріальних і соціальних обмежень, організаційної структури системи управління персоналом і її зв'язку із зовнішнім середовищем» [533] (рис. 2).



**Рисунок 2.** Етапи розробки стратегії менеджменту персоналу підприємства

Дослідження, проведене за темою кваліфікаційної роботи, показали що першочерговим кроком при впровадженні заходів, які забезпечують зростання результативності стратегічного управління є розуміння категорії «управління персоналом»: сутності, цілей, завдань, принципів і засад управління персоналом. Доцільно відмітити, що мається на увазі розвиток всебічного підходу до управління персоналом в конкретних умовах реалізації виробничо-управлінських бізнес-процесів.

Однак, з одного боку, існують фінансові обмеження, викликані обмеженістю ресурсів для утримання персоналу, які багато в чому впливають на прийняття таких рішень як для всіх працівників так і для окремих працівників (підвищення заробітної плати, скорочення кількості працівників при збереженні рівня заробітної плати, придбання офісного обладнання тощо.) Соціальні обмеження, з іншого боку, є результатом загальних тенденцій у розвитку національного та регіонального ринків праці, національної соціальної політики та вимог профспілок до роботодавців.

Виникнення проблем, зумовлених пандемічними викликами та складною економічною ситуацією, що викликано війною, яка триває в Україні, вимагає більшої уваги до трудових ресурсів та системи їх управління. За сучасних ринкових умов, компанії повинні адаптуватися до динамічних змін у навколишньому середовищі. Стійкий розвиток компанії забезпечується трудовим колективом та менеджментом, що створює відповідні умови мотивації для працівників. Тому заходи з управління трудовими ресурсами є «організаційними, технічними, економічними та соціальними аспектами діяльності сучасного підприємства» [536].

Вплив управління на всю сферу діяльності здійснюється безпосередньо через керування виробничим процесом, а це означає, що виробнича діяльність усіх членів команди стає пріоритетною. У той же час, більш повні результати управління можна досягти лише в тому випадку, якщо вони поширяться не лише на трудові ресурси, але й на виробничі засоби, оскільки підприємства поєднують ці дві частини у своїй діяльності.

Для досягнення економічної ефективності всі дії керівництва повинні бути узгоджені. У разі ігнорування цього принципу в системі управління виникають помилки, які в кінцевому рахунку впливають на результати компанії. У процесі оперативного управління компанією важливо визначити та сформулювати проблемні ситуації, вимагати їх термінового рішення та прогнозувати непередбачені ситуації з метою визначення пріоритету їх виникнення та пошуку шляхів вирішення.

У той же час важливо зрозуміти суть соціально-економічних процесів, які впливають на персонал при здійсненні господарської діяльності та формують рівень їх ефективності. На перший погляд, незначні заходи керівників підприємства часто можуть призвести до значного довгострокового позитивного результату.

Керівнику підприємства слід знайти такі форми, методи та інструменти, які можуть сприяти максимальному результату за певних умов та обставин. У сучасній теорії управління однією з найважливіших є проблема вибору рішення. Рішення передбачає необхідність «повної оцінки певних обставин та незалежну точку зору при прийнятті одного з багатьох можливих варіантів» [537]. У цьому випадку важливо провести гармонійне поєднання, послідовність управління діяльністю та рішення, що активують роботу в компанії, формують потреби її розвитку, враховуючи майбутні переваги.

Організація загального управління робочим колективом повинна передувати чіткому формулюванню завдань. Для того, щоб забезпечити ефективний результат для досягнення мети та цілей робочої сили, менеджери повинні визначити основні заходи з управління, які в результаті формують її систему. По-перше, необхідно забезпечити, щоб система управління відповідала умовам ринку, вимогам наукового та технологічного прогресу, новим тенденціям організації роботи та виробництва, а також розвитку самоконтролю. Важливість цих процесів поглиблюється в умовах виникнення криз, проблем дестабілізації відносин між підприємствами та відносин на рівні компанії.

Економічна ефективність певною мірою залежить від внеску кожного працівника у виробничий процес. Результати економічної активності та ефективності виробництва особливо пов'язані з мотивацією та заохоченням персоналу. Основна мета керівництва компанії – це професійне навчання працівника з сучасним мисленням, з «прагненням до особистого розвитку з метою забезпечення економічної ефективності діяльності» [538].

Керівництво персоналу сучасної компанії повинно базуватися на використанні нових методів управління, включаючи використання знань та навичок, які впливають на працівників для запобігання організаційних проблем.

Засоби для поліпшення управління виробництвом мають на меті оптимізувати управління бізнесом шляхом вдосконалення організаційної структури та збільшення виробництва. Результатом цих заходів буде покращення основних показників економічної ефективності, раціоналізації системи управління та підвищення професійної ефективності.

Економічна ефективність управління компанією не тільки підвищує ефективність управління, але й покращує потенціал персоналу, який проявляється у оптимізації процесу виробництва та скороченні робочого часу. Тому формування відповідної системи управління на підприємстві зміцнює корпоративну культуру у вигляді покращення дисципліни, зростання лояльності персоналу до рішень, прийнятих керівництвом, та вдосконалення загального психологічного клімату, що позитивно впливає на економічний та фінансовий стан підприємства.

Стратегічне управління – це комплекс процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність і динаміку розвитку цілей, своєчасність рішень і дій, прогнозування майбутнього, аналіз результатів дій і управлінських інновацій. Ми вважаємо, що стратегічне управління – це не лише розробка програм розвитку, а й прийняття та реалізація стратегічних рішень.

Важливою частиною стратегічного управління є реалізація стратегії. Поставлені цілі часто залишаються на папері і стають суто проектами. Однак обрана стратегія буде успішною лише в тому випадку, якщо її «правильно й ефективно реалізовувати і на її основі досягати бажаних результатів» [539].

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 трудових ресурсів та їх кількісний і якісний склад.



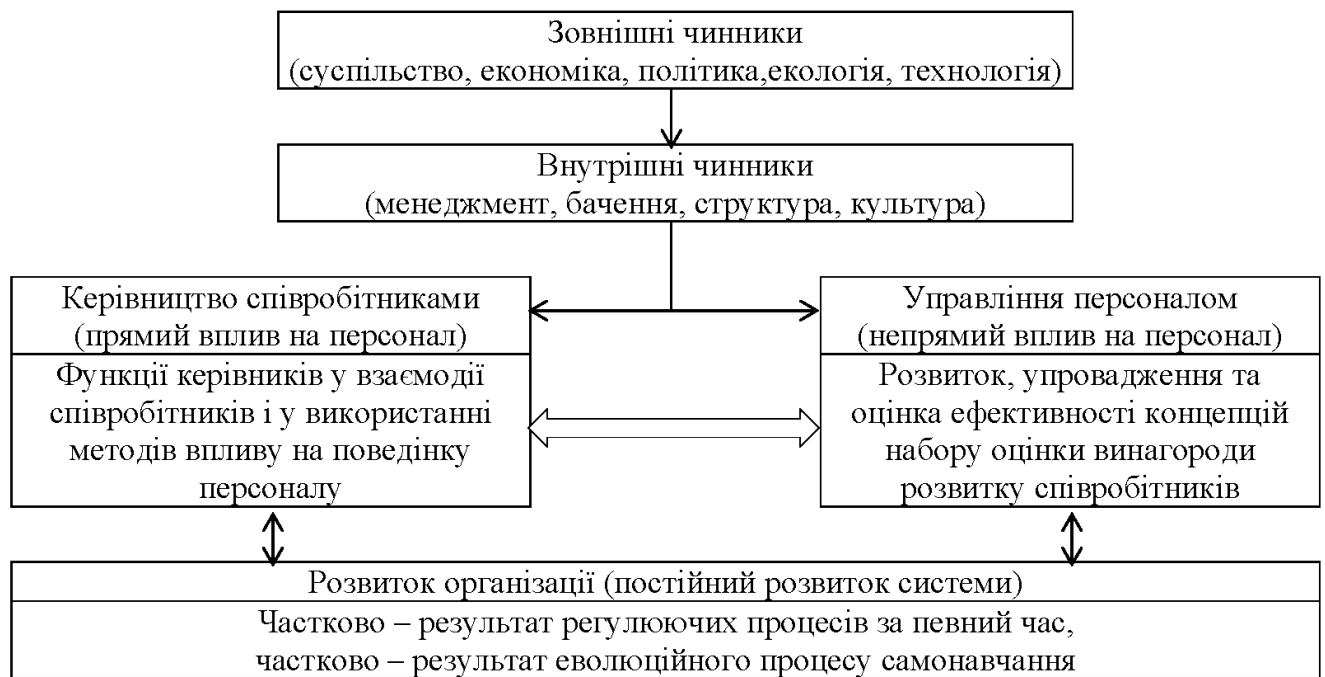
Стратегічне управління має базуватися на правильному стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Загалом кажучи, стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід до прийняття рішень щодо організаційних намірів і планів, пов'язаних зі стратегією, політикою та практикою трудових відносин, наймом і відбором працівників, навчанням, розвитком і управлінням продуктивністю.

Стратегічне управління людськими ресурсами як частина нового підходу до управління бізнесом забезпечує значні переваги для організацій, що працюють у різних сферах діяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів, особливо часу. Крім того, стратегічне управління створює довіру до людських ресурсів організації та її менеджерів, сприяє послідовній розробці та реалізації управлінських рішень, а також свідчить про сталий розвиток підприємства щодо ринкових умов. На рисунку показано загальне уявлення про менеджмент персоналу в системі стратегічного управління підприємством (рис. 3).

Стратегічне управління персоналом виробничого підприємства в загальній системі менеджменту включає наймання, оцінку, винагороду та розвиток персоналу, який базується на ґрунтовному сприйнятті загальної мети функціонування компанії на основі цілісного уявлення про цілі розвитку компанії.

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, підготовка і перепідготовка персоналу, входить оцінка кадрового потенціалу 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 при необхідності приймати відповідні управлінські рішення.



**Рисунок 3.** Управління персоналом у системі стратегічного менеджменту

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 відповідно до розвитку компанії на шляху до поставлених цілей.

Крім мотивації на конкретний момент або при виконанні конкретного 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 одного 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 професійних якостей 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. Відбір учасників тренінгу.

Крок 3. Оцінити інтелектуальний та професійний рівень.

Крок 4. Створити власні програми навчання.

Крок 5. Проведення навчання персоналу компанії.

Крок 6. Оцінка результатів навчання.

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

На другому етапі визначаються співробітники, чийі 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 або програма навчання.

Останнім кроком є оцінка ефективності навчання. На нашу думку, це необхідно проводити протягом 3-4 місяців після отримання диплома за спільною участю наставників (тренерів), начальницького складу та представників кадрової адміністрації для визначення покращення показників.

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.

Отже, можна зробити висновок, що успіх стратегічного управління багато в чому залежить і повинен базуватися на ефективній системі стратегії управління людськими ресурсами.

Стратегію управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» можна визначити як систему довгострокових цілей, які формуються відповідно ідеології діяльності компанії та загальними завданнями розвитку. Стратегія управління персоналом це зведений план підприємства у напрямку кадрової діяльності, що визначає форми та напрями, джерела та методи розвитку персоналу, що дозволяють досягти визначених стратегічних цілей розвитку бізнесу.

Стратегія управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» дозволяє взаємодіяти між різними сферами менеджменту персоналу для оптимізації впливу на кадровий потенціал компанії, в основному в сегменті трудової мотивації та професійно-технічних особливостей співробітників.

Основними особливостями стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»» є:

- довготривалий характер. Це пояснюється спрямованістю на розвиток і зміну психологічних установок, мотивації, кадрових структур, системи управління персоналом в цілому або окремих її елементів;

- стратегічні цілі HRM повинні узгоджуватися із базовою стратегією розвитку компанії. HR менеджмент повинен бути націлений на визначені загальною стратегією цілі розвитку компанії і бути сумісним з ними;

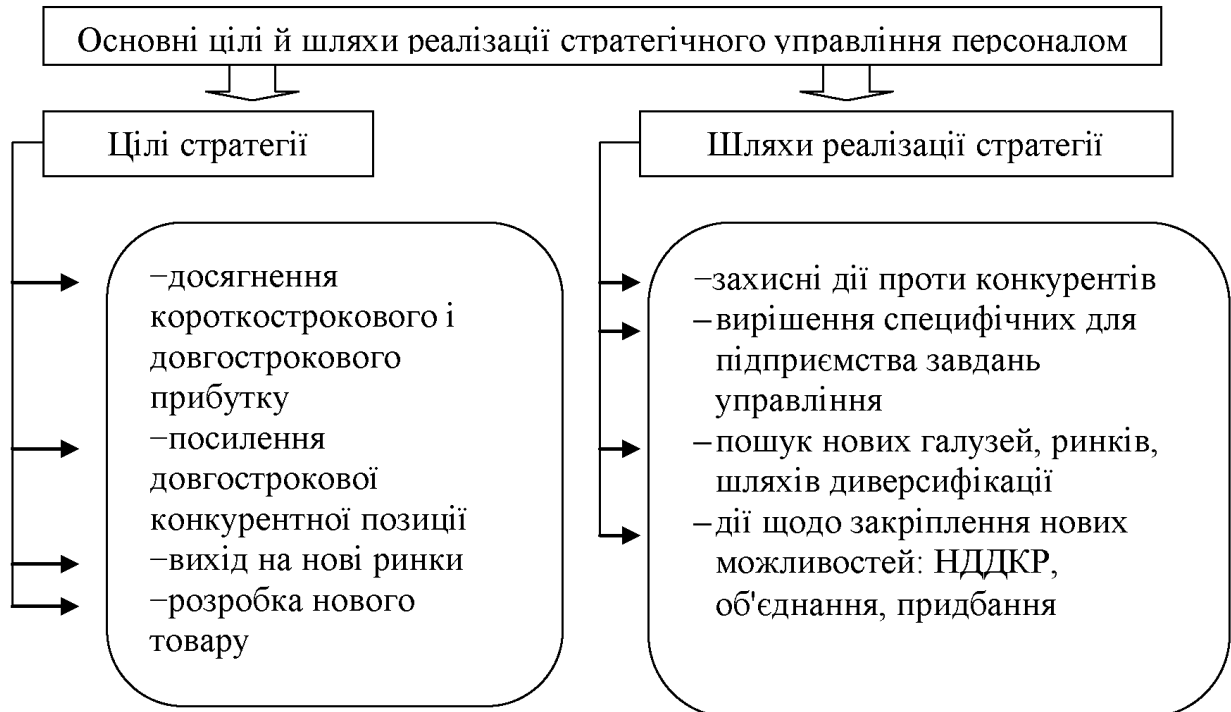
- стратегічний підхід до управління персоналом зумовлює врахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та

потребує коригування базової стратегії розвитку підприємства, що може призвести до змін у структурі та чисельності трудових ресурсів.

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «ВО «ОСКАР»» базується на концептуальних засадах загальнофірмового стратегічного управління. Матеріали рис. 4. демонструють основні цілі стратегічного управління персоналом та їх реалізацію в умовах ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Цілі стратегічного управління персоналом не тільки узгоджуються з місією компанії та загальними стратегічними та функціональними цілями, але й відповідають конкурентоспроможності компанії, оскільки є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності компанії. .

Процес стратегічного управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» (рис. 4) складається з трьох основних етапів: стратегічна організація персоналу; стратегічне управління персоналом та стратегічний контроль.



**Рисунок 4.** Стратегія управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Стратегічне планування відділом кадрів компанії є одним із найважливіших етапів стратегічного управління персоналом. Тому що на цьому етапі визначається цільовий напрямок у сфері довгострокового управління персоналом, вибирається кадрова стратегія компанії та здійснюється організаційна підтримка. Доведено, що досягнення встановлених стратегічних цілей в управлінні персоналом сприяє ефективності їх використання.

Стратегічний підхід до управління персоналом – це перш за все якісні зміни у сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що стратегічні аспекти стають все більш важливими в контексті класичного управління людськими ресурсами. У поєднанні зі стратегічною технологією планування, відбір, оцінка та навчання потреб у персоналі є складовою стратегії управління людськими ресурсами та набуває нової якості та унікальної спрямованості для досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу.



**Рисунок 5.** Етапи процесу стратегічного управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Оцінка ефективності сучасних методів стратегічного управління персоналом, які використовуються в ТОВ «ВО «ОСКАР»», представлена в таблиці 1. Відповідно до результатів у таблиці витрати на оплату праці протягом звітного періоду зростали такими ж темпами.

Зростання вартості робочої сили вказує на те, що людські чинники впливають на ефективність економічної діяльності та що це підвищення призводить до підвищення рівня задоволеності роботою, включаючи оплату праці та соціальну підтримку. Але, негативним чинником є зменшення частки витрат на утримання персоналу в загальній сумі витрат на 6,0 відсоткові пункти. Така тенденція вказує на перевищення приросту загальних витрат над витратами на утримання персоналу.

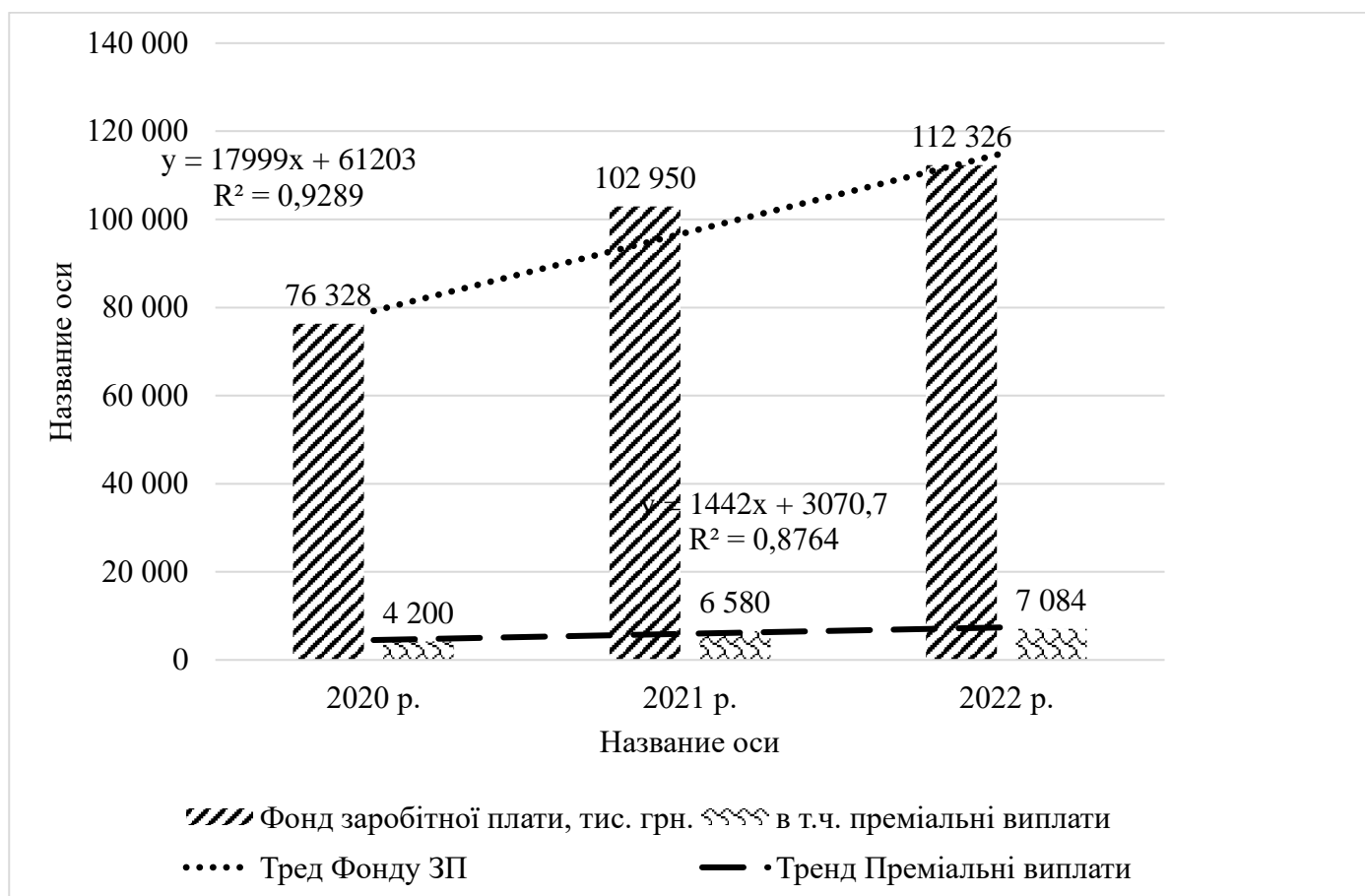
**Таблиця 1**

Темпи зростання показників використання персоналу в ТОВ «ВО  
«ОСКАР»», %

Показник	2021/2020	2022/2021
Валовий дохід підприємства	117,7	140,6
Фінансовий результат діяльності (прибуток/збиток)	102,2	177,1
Кількість працюючих	87,7	81,3
Річна продуктивність праці	141,2	128,2
Фонд заробітної плати	134,9	109,1
Загальна сума витрат на утримання персоналу	141,4	110,7
Загальна сума витрат підприємства	118,0	139,9
Питома вага витрат на персонал у загальній сумі витрат підприємства	4,8	-6,0
Віддача витрат на персонал	-71,5	95,6
Прибутковість/збитковість витрат на персонал	2,6	-4,0
Прибуток/збиток на одного працівника	116,8	264,1

Отже, для ефективного стимулювання працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» доцільно переглянути питання формування витрат на утримання персоналу. На нашу думку, темпи росту загальних витрат повинні бути рівними приросту витрат на утримання персоналу. Обґрунтований рівень оплати праці та додаткових витрат на утримання персоналу забезпечить ефективну роботу працівників, сталість кадрового складу та уникне демотивації персоналу.

Відсутність системного підходу є одним із головних недоліків стратегічного управління персоналом. Аналізуючи зміни основної заробітної плати (рис. 6), помітно тенденцію до зростання даного показника. Згідно результатів лінійного тренду, щорічний приріст фонду оплати праці становить близько 18 млн. грн. При цьому величина фонду преміювання щорічно зростає на 1442 тис. грн.



**Рисунок 6.** Аналітичне вирівнювання основної заробітної плати та преміальних виплат в ТОВ «ВО «ОСКАР»» (тис. грн)

Витрати на підготовку та подальшу освіту в ТОВ «ВО «ОСКАР»» за останні роки знизилися. Незважаючи на зусилля компанії щодо подальшого розвитку, за останні роки відбулися серйозні зміни в структурі витрат на персонал. Тому актуальним стає питання оптимізації витрат на утримання персоналу.

Розробка стратегії HRM ТОВ «ВО «ОСКАР»» базується на оцінці досягнутого стратегічного рівня корпоративного управління. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії визначаються стандарти



бажаного стану компанії, які виражаються в системі стратегічних цілей управління персоналом компанії та формуванні стратегічного напрямку людської діяльності компанії.

Підсумовуючи, слід зазначити, що стратегічне управління людськими ресурсами – це програмний спосіб мислення та лідерства, який забезпечує узгодження цілей, можливостей компанії та інтересів співробітників. Це повинно не тільки визначити загальний напрямок діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»», а й підвищити мотивацію та зацікавленість усіх працівників у їх реалізації.

Розвиток бізнесу можливий лише за допомогою стратегічного управління. Формулювання та реалізація бізнес-стратегій має базуватися на ефективному використанні всіх ресурсів компанії, їх оцінці та стратегічному спрямуванні.

Крім того, комплексна оцінка показала, що стратегічне управління людськими ресурсами — це не лише розробка програми розвитку людських ресурсів компанії, а й прийняття прорахованих рішень на майбутнє. Це також сукупність процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність цілей, динаміку зростання, своєчасність дій, прогнозування та аналіз результатів управлінських дій та інновацій.

Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання оперативного управління персоналом, особливо зі стратегічної перспективи. У цьому плані стратегічне управління людськими ресурсами компанії можна виразити як управління індивідуальним потенціалом. Особистісний потенціал підприємства – це здатність інтегрованих кадрових ресурсів до трудової діяльності, тобто до творчої та продуктивної праці, до оволодіння новими засобами праці, технологіями та методами активної діяльності.

Для вжиття заходів щодо вдосконалення управління персоналом в ТОВ «ВО «ОСКАР»», потрібне добре розуміння ключових питань реалізації цього процесу. Найпоширеніші проблеми, з якими стикаються в управлінні персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»», наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Проблеми управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»

Групування проблем	Ключові проблеми підприємства	Міра впливу
Сукупні проблеми кадрового менеджменту	Розірвання трудових відносин	суттєвий
	Втрата талановитих і перспективних працівників через зростання нерівності в оплаті праці	середній
	Сталість та консервативність організаційної структури	не значний
Проблеми молодих співробітників	Відсутність фундаменту для розвитку корпоративної культури	не значний
	Низька задоволеність зарплатою	суттєвий
	Низька задоволеність розвитком культури в колективі	середній
Проблеми підвищення якості кадрового забезпечення	Низький рівень мотивації для розвитку персоналу	суттєвий
	Відсутнє інформаційне забезпечення співробітників про наявність програм розвитку	середній
	Відсутність ініціативи працівників щодо підвищення свого професійного рівня	середній
	Існують різні погляди на необхідний рівень знань і досвіду співробітників і керівників	суттєвий

На основі даних табл. 2 заходи щодо вдосконалення людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»», мають включати наступне.

Під час найму працівників для ТОВ «ВО «ОСКАР»» необхідно знати та розробляти стратегії пошуку та відбору працівників, адаптовані до ринкових умов. Ця стратегія повинна містити такі ключові положення:

а) залучення ліпших випускників спеціалізованих вищих навчальних закладів (з урахуванням індивідуальних кваліфікацій) на посади нижчого та середнього рівнів на основі розширення співпраці з провідними вищими навчальними закладами країни;

б) залучення в систему топ-менеджменту працівників з великим професійним досвідом у відповідній сфері діяльності;

в) проведення тесту на вирішення проблем для працівників при прийомі на роботу, тобто перевірка здатності точно і швидко вирішувати кілька завдань одночасно;

д) впровадження стратегій для просування внутрішніх резервів (молодих фахівців).

Заходи, запропоновані вище, мають бути реалізовані відповідно до принципів, виділених у табл. 3.

Основні напрямки впровадження заходів з розвитку персоналу

ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Організаційно-економічні заходи	Заходи із підвищення кваліфікації працівників	Заходи із переміщення працівників
<p>Співробітників, які пройшли навчання, слід підвищити на посаді або надати додаткові обов'язки, які можуть включати підвищення зарплати.</p> <p>Керівництво компанії, особливо відділ розвитку персоналу, має регулярно виявляти співробітників, кваліфікація яких потребує підвищення, щоб реалізувати свій потенціал.</p> <p>Для досягнення цієї мети компаніям рекомендується проводити атестацію персоналу на регулярній основі. Мета – визначити потенціал кожного окремого працівника компанії. Також необхідно регулярно проводити опитування щодо необхідності перепідготовки на підприємстві.</p>	<p>Навчання в межах підприємства:</p> <p>А) Теоретична підготовка – навчальні програми: навчальні курси, семінари.</p> <p>Орієнтаційна програма для нових співробітників.</p> <p>Б) Практична підготовка – управління проектами. Зміна керівників під час відпустки.</p> <p>Стажування на інших ринках та в інших компаніях. Обертайте, змінійте положення та працюйте з різними функціональними блоками.</p> <p>Самонавчання</p> <p>Самостійне виконання завдань у рамках навчальної програми.</p> <p>Професійна навчальна література.</p> <p>Інформація з сайту. Участь у конференціях та лекціях.</p> <p>Дистанційне навчання (через інтернет-доступ до тренінгових програм компанії) та створення особистих планів розвитку співробітників.</p> <p>Менторство</p> <p>Розвиток через навчання інших: підготовка та реалізація навчальних програм для колег. Створення програм операційних процесів, процедур та інструкцій.</p>	<p>На етапі співбесіди рекрутер збирає інформацію про кар'єру та професійні плани кандидата та передає отримані дані у відділ навчання та розвитку компанії.</p> <p>Компанія повинна враховувати побажання успішних кандидатів протягом усієї їх внутрішньої кар'єри.</p> <p>Чим вище посада працівника, тим більше він має повноважень і тим більше знань, умінь і навичок повинен мати.</p> <p>Переміщення працівників – кандидати відбираються з найбільш перспективних співробітників компанії.</p> <p>Ротація посади – коли працівник досяг певного рівня кваліфікації, потрібно щось змінити в роботі, щоб мотивація та бажання працювати не зменшувалися.</p>

Що стосується мотивації та розвитку людських ресурсів у кожному підрозділі ТОВ «ВО «ОСКАР»», необхідно наступне.

а) зміна матеріальних та моральних стимулів для працівників, індивідуальні стимули для окремих працівників.

б) формування механізмів, що забезпечують можливість участі працівників у розподілі фінансового результату підприємства;

в) встановлення комбінованої системи винагороди, заснованої як на зарплаті, так і на можливості мати частку у власності компанії.

г) здійснення територіального та статево-вікового моніторингу для визначення розподілу робочої сили та індивідуальної мотивації співробітників.

е) впровадження компенсаційних пакетів в межах місячних лімітів на основі особистих уподобань працівників (охорона здоров'я, надання кредиту, оплата мобільного телефону тощо).

Інструменти, які є основними для впровадження заходів з розвитку персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»»: заробітна плата (в основному), премії та надбавки (до 70% від основної заробітної плати), участь у прибутках компанії (можливість надання субсидій та пільг - особливо для тих, хто працює понаднормово). Системи матеріального заохочення кожного працівника повинні щорічно коригуватися з урахуванням результатів атестації та підвищення кваліфікації.

Запропоновані заходи мають бути реалізовані за такою програмою (табл. 4):

**Таблиця 4**

Шляхи впровадження заходів з мотивації персоналу ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Напрямки заходів	Складові заходів
Зростання добробуту працівників	Супровід у купівлі квартири для працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» (цільова група: молоді працівники, висококваліфіковані спеціалісти). У вигляді компенсації частини витрат на погашення банківських відсотків за кредит. (Цільове надання кредиту банками під перший внесок за іпотекою)
Підтримка молодих кадрів на підприємстві	Надання одноразової виплати при початку діяльності працівника. Часткова компенсація комунальних послуг та допомога при оренді житла. Матеріальна допомога при виняткових подіях (народження дитини, втрата батьків)

Про скорочення та при звільненні працівників в ТОВ «ВО «ОСКАР»» доцільно здійснювати наступні заходи:

а) створення резервного фонду для переведення працівників на інші підприємства галузі на основі угод із профспілками замість масового звільнення працівників у разі кризи;

б) формування нових стимулів для співробітників, які приєднуються до компанії з метою отримання навчання та досвіду в короткостроковій перспективі та продовження переходу до «сильнішої» компанії.

Зазначені вище заходи можуть бути досягнуті за допомогою використання такого засобу, як аутплейсмент. Кадрові перерозподіли сьогодні дуже актуальні. Здійснюючи перерозподіл персоналу, компанії зберігають свою ділову репутацію і не псують свій імідж шляхом звільнення персоналу.

Використання аутплейсменту працівників вигідно не лише ТОВ «ВО «ОСКАР»», але і його працівникам. У табл. 5 наведено переваги та недоліки використання аутплейсменту в умовах ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Соціальні наслідки запропонованих заходів такі:

- повна адаптація співробітників до умов роботи ТОВ «ВО «ОСКАР»»;
- розвиток особистих навичок співробітників ТОВ «ВО «ОСКАР»»;
- підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності на ринку праці співробітників;
- забезпечення узгодженості цілей управління кар'єрою співробітників і керівників;
- освоєння соціокультурних норм організації праці в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

**Таблиця 5**

Порівняння позитивних та негативних наслідків використання аутплейсменту персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Формування позитивного іміджу підприємства серед тих, хто йде, і серед тих, хто залишилися. Забезпечити психологічний і моральний клімат в компанії. Підтримка лояльності співробітників, можливість того, що бажані працівники будуть найняті нашими конкурентами. Роботодавці отримують інформацію про подальшу кар'єру звільненого працівника. Можливість продовження співпраці з людьми, які вже були звільнені.	Деякі працівники можуть не оцінити уважність свого колишнього роботодавця і все одно завдати шкоди репутації компанії. Виконання завдань, пов'язаних з програмами аутплейсменту, може бути невідкладно на невизначений термін, що може призвести до додаткових витрат для компанії. можливість того, що звільнені працівники можуть відмовитися співпрацювати з програмами допомоги з аутплейсингу.

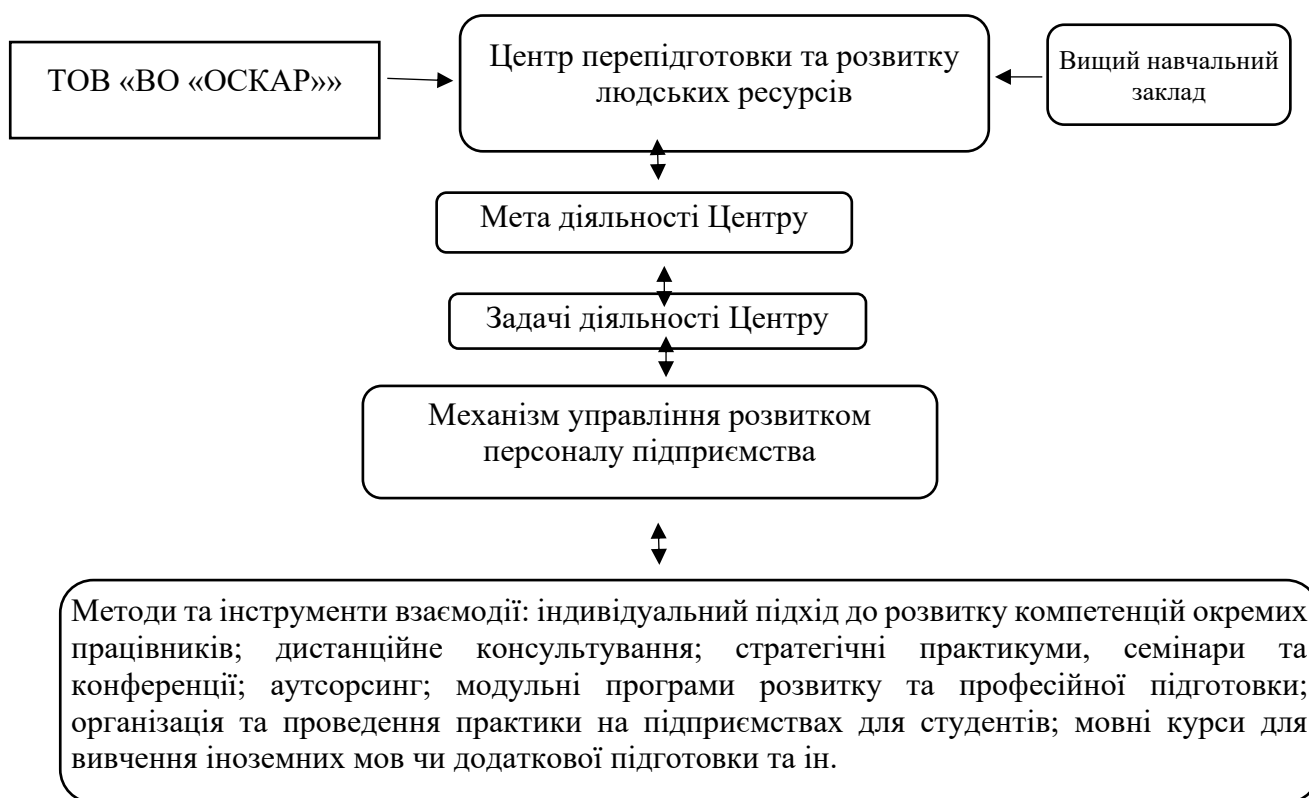
При вдосконаленні процесу управління персоналом на макрорівні необхідно створити в Україні центр перепідготовки та розвитку людських

ресурсів. Метою є просування та подальший розвиток компетентних та ефективних співробітників через практичну участь у проектах компанії. Співробітники Центру визначають перспективних та кваліфікованих кандидатів із резерву. Основним критерієм є здатність і загальна готовність співробітників розвиватися і робити максимально можливий внесок в успіх компанії.

Впровадження модульної корпоративної програми навчання (Executive MBA) проводиться у співпраці з іноземними університетами. Навчання за програмами перепідготовки MBA (групові програми) проводять викладачі українських та закордонних бізнес-шкіл. Організовувати програми підвищення кваліфікації іноземних мов та стажування доцільно в успішних експортно-орієнтованих компаніях, до яких відноситься і ТОВ «ВО «ОСКАР»».

У рамках роботи цього центру також необхідно підготуватися до створення власної навчальної бази, яка спрямована на координацію програм, розроблених внутрішніми навчальними організаціями, та організацію внутрішніх комунікацій. Має сенс організувати підготовку кваліфікованої молоді з числа студентів ВНЗ. Для цього необхідно укласти угоди з найважливішими галузевими університетами, які передбачають організацію виробничих практик, але з іншого боку також дозволяють стажування на базовому підприємстві і пропонують можливість подальшого навчання.

Інструменти реалізації – моніторинг потенційних партнерів по співпраці серед студентів, організація зустрічей, спільних круглих столів, мозкових штурмів з експортоорієнтованими компаніями. Зазначені вище центри перепідготовки та розвитку персоналу представлені в розділі системи інтегрованих структур взаємодії ЗВО та підприємств (рис. 7).



**Рисунок 7.** Схема взаємодії суб'єктів господарювання в межах дії Центру перепідготовки та розвитку персоналу

Цей центр поєднує в собі інтеграцію університетів і компаній, формує компетентну модель експертів в управлінні різними рівнями компаній і надає інформацію про цілі, методи, інструменти. Це дозволяє створити збалансовану модель управління інноваційним розвитком персоналу в експортоорієнтованих компаніях.

Основними завданнями даного Центру виступають:

- підготовка спеціалістів з необхідними навичками на різних рівнях управління.
- координація обмінів між університетами та компаніями.
- управління інноваційним розвитком працівників підприємства.

Інтеграція в університети науково-дослідницьких центрів, сучасних технологій і методів, баз даних і знань, лабораторій, науковців та ініціаторів інновацій служить сигналом або поштовхом для залучення університетів як учасників у процес трансформації персоналу. Саме університети формують компетентні моделі випускників, а керуючи варіативними частинами освітніх

програм, університети можуть формувати необхідні професійні моделі відповідно до потреб підприємств, доповнювати освітні програми з урахуванням потреб реально функціонуючих підприємств.

Організації, які керуються стратегічними цілями та місією, мають можливість формувати компетентні моделі необхідних молодих спеціалістів і, виходячи з їхньої майбутньої кваліфікації, пропонують зовнішнім партнерам, таким як університети та спеціалісти, можливість виконувати стратегічні замовлення у формі підготовки персоналу. У цьому випадку молоді спеціалісти в університеті швидше здобувають професійні навички та стають більш мотивованими, беручи участь у виробничому процесі, отримуючи при цьому винагороду.

Формування необхідної моделі підготовки персоналу різної кваліфікації потребує спеціального середовища, окремого набору методів та засобів механізмів управління. Саме вирішення цих завдань є головною метою центру перепідготовки та розвитку персоналу. Це забезпечує швидкий розвиток персоналу в ТОВ «ВО «ОСКАР»», а також створює особливе середовище та корпоративну культуру для більшої лояльності та відданості. Інфраструктура та механізми управління розвитком інноваційних людських ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»», формування адаптивної моделі розвитку особистісно-професійних якостей людських ресурсів та перетворення їх на якісні та більш високі рівні управління можливо сформувані за короткий проміжок часу.

Конкретні цілі та завдання Центру перепідготовки та розвитку персоналу, засновані на методах і інструментах, що використовуються в інфраструктурі механізму управління інноваційним розвитком, і в масштабах підприємства утворюють механізм, який формує його концептуальну основу. Це управління реалізується через формування необхідної ефективності у взаємодії всіх взаємопов'язаних структур в управлінні інноваційним розвитком персоналу ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Тому за допомогою цих рекомендацій будь-яка експортоорієнтована компанія може створити основу для розробки окремих заходів щодо



вдосконалення управління людськими ресурсами всередині організації. Однак необхідно реалізувати набір інструментів мікрорівня разом із набором інструментів макрорівня. Тому в нашій державі необхідно реалізувати програму створення центрів перепідготовки та розвитку кадрів.

У сучасному конкурентному середовищі бізнес-рішення мають враховувати стратегічний напрямок, тобто визначати майбутні потреби компанії щодо кількості та якості її персоналу. Стратегічне управління розвитком потенціалу співробітників компанії є комплексним завданням. Управління корпоративним розвитком передбачає необхідність розробки та впровадження інтегрованих систем управління. Для цього використовуються різні методи аналізу стратегічного потенціалу підприємства, які, на нашу думку, хоч і є ефективними, але все ще є неповними.

Стратегічне управління потенційним розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» розглядається як взаємопов'язаний набір ресурсів, доступних компанії, і служить для оцінки потенційних меж можливостей компанії, одночасно сприяючи досягненню її стратегічних цілей. Надзвичайно важливо враховувати умови зовнішнього середовища. Сфера його застосування – оцінка перспективних можливостей підвищення операційної ефективності ТОВ «ВО «ОСКАР»» та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Стратегічне управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» вимагає врахування зовнішніх факторів, дослідження нових можливостей у конкурентній боротьбі та адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Для забезпечення стратегічного управління компанією необхідно повною мірою використовувати всі її потенційні можливості, в тому числі можливість використання живої праці.

Метою стратегічного управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» є забезпечення майбутнього виживання компанії шляхом встановлення динамічного балансу між компанією та навколишнім середовищем.

Стратегічне управління розвитком людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» спрямоване на врахування впливу зовнішніх факторів, пошук нових конкурентних можливостей, моніторинг та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Необхідно сформулювати загальну модель ефективного управління стратегіями розвитку та трудовими ресурсами, що враховує інтереси та потреби компанії (рис. 8).

Схема, наведена на рис. 8 демонструє що, стратегії розвитку робочої сили та ефективне управління можуть допомогти компаніям досягти високого рівня конкурентоспроможності, забезпечить стійку конкурентну перевагу. Стратегічними цілями має бути не лише досягнення конкретних соціально-економічних показників, а, насамперед, координація дій усіх структурних підрозділів щодо реалізації стратегічних пріоритетів.

Основні цілі стратегії досягаються шляхом виконання ключових завдань. В основу ієрархії покладено важливість і актуальність вирішення соціально-трудових проблем. Найважливішим є виконання завдань, спрямованих на комплексне вирішення багатьох проблем.



**Рисунок 8.** Модель стратегії розвитку й ефективного використання трудового потенціалу ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Першим кроком стратегічного управління є визначення довгострокових завдань для досягнення стратегічних цілей. Тактичні завдання визначаються необхідністю вирішення актуальної проблеми і лежать між вирішенням завдань вищого рівня, моніторингом соціально-трудової сфери, експертними дослідженнями, соціологічними дослідженнями та визначаються на основі передового досвіду дослідження аналогічних рішень. проблема.

Основні задачі в стратегіях розвитку та ефективного управління потенціалом людських ресурсів ТОВ «ВО «ОСКАР»» включають:

- досягти зростання ефективності виробництва та якості роботи і на цій основі досягти стабільного соціально-економічного розвитку компанії;
- підвищити конкурентоспроможність продукції та розширити напрямок виходу на міжнародні ринки;
- сформувати ефективну та диференційовану систему матеріального та морального стимулювання за результатами праці, вміннями, кваліфікацією та особистим внеском працівників з метою підвищення конкурентоспроможності та рентабельності виробництва;
- гарантувати працівникам визначений рівень заробітної плати, пільги та стабільність роботи за умови виконання виробничих завдань та відповідності рівня кваліфікації та професіоналізму вимогам виробництва;
- забезпечити рівень продуктивної зайнятості, раціоналізації робочих і виробничих процесів для зниження витрат на оплату праці;
- забезпечити оптимізацію кількості та якості потенційних працівників відповідно до потреб виробництва, стабілізацію персоналу для підвищення ефективності роботи.
- забезпечити соціально-економічний захист працівників шляхом створення гнучких систем соціального забезпечення та соціальної підтримки працівників через системи соціальної допомоги;
- забезпечити необхідні умови праці, що сприяють збереженню здоров'я та працездатності працівників, використання системи відшкодування збитків;

– сприяти розвитку внутрішніх можливостей людських ресурсів шляхом підготовки якісної робочої сили та створення можливостей для постійного навчання та інтелектуального розвитку;

– створити систему заохочення працівників до використання інтелектуального потенціалу (раціоналізація, творчість, винахідницька діяльність), розробити систему морального та матеріального стимулювання, спрямовану на інноваційний розвиток підприємства;

– створити ефективну організаційну систему та систему нормування праці для забезпечення максимального та раціонального використання праці та високої продуктивності та якості праці;

– підвищити якість життя на робочому місці для розвитку робочої сили та ефективного менеджменту з метою задоволення потреб працівників і роботодавців;

– впроваджувати принципи корпоративної культури, згуртовувати працівників для досягнення важливих для роботодавців і працівників цілей.

Обрання певної стратегії розвитку людських ресурсів в ТОВ «ВО «ОСКАР»» залежить насамперед від складу, структури та якості наявних економічних ресурсів, ступеня конкурентоспроможності робочих місць, позиції компанії на ринку та її стратегічних цілей. Тому процес стратегічного планування вимагає передбачення змін обмежених економічних ресурсів, які використовує компанія. Всі потенційні позитивні зміни, які компанія очікує в майбутні періоди, повинні бути максимально повно враховані при формуванні та виборі стратегії.

Актуальні стратегічні питання в Україні більше пов'язані із загальною політичною та економічною ситуацією, ніж із завоюванням нових ринків. Причинами цього є зростання складності та швидкі зміни ринкових процесів, зокрема розширення компаній, ускладнення форм їх діяльності та дестабілізація зовнішнього середовища. Не існує єдиного механізму оптимального корпоративного управління. Тому для ТОВ «ВО «ОСКАР»» слід вибрати тип, який найкраще вирішить конкретну проблему. За таких складних умов і обмежень в ТОВ «ВО «ОСКАР»» вважають розробку та впровадження стратегічного менеджменту на даний момент передчасним (табл. 6).

Можна навести загальні причини, чому контроль складових стратегічного корпоративного управління стає комплексним і спричиняє кризові явища у ТОВ «ВО «ОСКАР»»:

- нестача фінансового забезпечення (надто велика частка заборгованості, висока вартість запозичень);
- низький потенціал продажів (відсутність надійної мережі клієнтів);
- обмежені виробничі можливості (технологія, застаріле обладнання);
- низький рівень інноваційного потенціалу (нестача коштів для впровадження інновацій, відсутність унікальних патентів);
- організаційні можливості (бюрократія, негнучка ієрархія);
- не ефективна система управління персоналом підприємства (плинність, низька мобільність).

**Таблиця 6**

Перешкоди до впровадження стратегічного управління в діяльність ТОВ «ВО «ОСКАР»» та засоби їх усунення

Перешкоди	Засоби їх усунення
Відсутність системного підходу до корпоративної стратегії та відповідного використання стратегічного менеджменту.	Використання стратегічного управління та контролю. Використання стимулів для оволодіння механізмами стратегічного управління компаніями. Навчання стратегічної поведінки співробітників
Конкуренція між стратегічною діяльністю та поточними видами діяльності, де останні мають перевагу	Розвиток систем стратегічного планування (розвиток стратегічного управління компаніями, регіональним потенціалом). Підтримка стратегічної діяльності через використання сукупності планових та економічних інструментів
Низький рівень інформаційного забезпечення для стратегічного управління ТОВ «ВО «ОСКАР»»	Посилення аналітичних служб компанії. Побудуйте систему стратегічного управління зовнішнім і внутрішнім середовищем
Відсутність у працівників навичок стратегічного управління.	Спеціальне навчання для найвищих рівнів управління. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу для прийняття стратегічних рішень та аналізу їх реалізації та результатів.
Протистояння змінам у формі «усунення загроз» ОСУ, розподілу повноважень, прав, обов'язків і відповідальності, ідей, практик.	Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та підвищення ефективності роботи HR відділу
Організація стратегічного управління компанією передбачає значні витрати	Обґрунтування доцільності витрат, аналіз наявності послуг аутсорсингу, створення та вдосконалення систем стратегічного управління

А враховуючи вищезазначені причини виникнення кризових явищ, ТОВ «ВО «ОСКАР»» може стабільно працювати лише опанувавши методи та підходи стратегічного управління трудовим колективом підприємств. В Україні неможливо передбачити наявні методи та прийоми антикризового управління та антикризового планування у разі спаду виробництва чи нестабільності, а брак інформації може призвести до повного банкрутства підприємства.

Стратегічне управління ТОВ «ВО «ОСКАР»» спрямоване на правильне визначення поточної позиції компанії на ринку, показників економічної та фінансової діяльності, його сильних і слабких сторін.

З огляду на це варто зазначити, що потенціал ТОВ «ВО «ОСКАР»» впливає не тільки на фінансові результати його функціонування, а й на рівень економічного росту та загальний структурний розвиток компанії.

Тому в складних ситуаціях, таких як спад виробництва, часткове або повне банкрутство компаній, нестабільність ринкової ситуації, зростання безробіття та складні політичні та економічні умови, стратегічне управління та оцінка майбутніх потреб у персоналі є дуже складним. Слід також зазначити, що впровадження нових технологій, розвиток конкурентоспроможного виробництва продукції та зниження ринкового попиту на промислову продукцію сприяють скороченню чисельності працівників як у цілому, так і за окремими професіями. Тому стратегічне управління розвитком трудового колективу ТОВ «ВО «ОСКАР»» є запорукою сталого економічного зростання за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів та професійних та інтелектуальних навичок людських ресурсів.

Стратегія управління людськими ресурсами є найважливішою підсистемою загальної стратегії організації та конкретної реалізації концепції використання та розвитку людських ресурсів організації для забезпечення стратегії ТОВ «ВО «ОСКАР»». Цілі стратегічного управління персоналом не тільки узгоджуються з місією компанії та загальними стратегічними та функціональними цілями, але й відповідають конкурентоспроможності компанії, оскільки є основним джерелом

підвищення її конкурентоспроможності. Стратегічний підхід до управління персоналом – це перш за все якісні зміни у сфері роботи з персоналом.

Стратегічна технологія, планування робочої сили, відбір, оцінка та навчання є елементами стратегії управління людськими ресурсами. У кожному конкретному випадку стратегія HRM може бути не всеохоплюючою, а охоплювати лише окремі її компоненти, причому набір цих компонентів може прямо залежати від ваших цілей і стратегій управління персоналом. Це дає менеджерам більше гнучкості при розробці HR-стратегії.

Стратегія управління персоналом необхідна при розрахунку інвестицій з урахуванням пріоритетів і переході від вирішення поточних завдань до планової діяльності, орієнтованої на результат, побудови роботи з персоналом в компанії.

Перш ніж запропонувати програму вдосконалення HRM-стратегії досліджуваної компанії, розглянемо поточний стан HRM в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

Якщо проаналізувати трудовий потенціал ТОВ «ВО «ОСКАР»» за статтю, то можна побачити, що чоловіків працює більше, ніж жінок. В основному на цю різницю впливають деталі діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»».

На рівень кваліфікації співробітників сильно впливає вік і стаж роботи. Аналіз структури персоналу за стажем роботи в ТОВ «ВО «ОСКАР»» проводиться в основному при прийомі на роботу нових працівників і визначенні показників плинності кадрів. Існує думка, що «старі співробітники» - це «нагадування» про компанію. Концепція «культури підприємництва» припускає, що дисбаланс у віковій та кар'єрній структурі компаній часто має шкідливі наслідки.

Вивчення та зміна структури досвіду роботи в часі має велике значення як для визначення стратегії рекрутингу компанії, так і для аналізу її невдач. Наявність досвідчених працівників може відображати як успіх обраних компанією заходів, так і невдачу зусиль щодо стабілізації робочої сили та зменшення плинності кадрів.

Робота в ТОВ «ВО «ОСКАР»» дуже відповідальна та важлива. Мотивація співробітників завжди повинна бути на високому рівні. Тільки в цьому випадку

рівень активності співробітників буде високим і ефективним. Тому рекомендації щодо підвищення ефективності систем мотивації персоналу є важливим засобом покращення управління ризиками персоналу.

При вивченні мотивації праці працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» виявлено низку проблем, які можуть вплинути на ефективність трудової діяльності працівників.

Найважливішим впливом на мотивацію є низький рівень доходу працівника.

Мотивувати працівників даного сектору можна преміями, винагородами, пільгами, іншими видами матеріального забезпечення і, звичайно ж, підвищенням заробітної плати.

Більшість співробітників ТОВ «ВО «ОСКАР»» покладаються на чітку структуру роботи, наявність зворотного зв'язку та інформації для оцінки результатів роботи, зменшення невизначеності та встановлення правил і вказівок щодо виконання роботи. Нездатність задовольнити цю потребу може спричинити стрес для працівників і призвести до значних змін у їхньому житті та роботі. Більшість працівників у цьому секторі не мають визнання з боку оточуючих і не мають бажання оцінювати власні сили та досягнення. Також є бажання вдосконалюватися, рости та розвиватися як особистість, але це не найважливіший фактор, що впливає на ефективність командної роботи. Співробітники хочуть виконувати роботу, яка є корисною та цікавою для компанії, що, ймовірно, змусить їх також відчувати, що вони впливають на діяльність компанії. Для керівників важливий чіткий розподіл завдань, висока оплата праці та самоповага в колективі.

Отже, зробимо висновки щодо елементів системи мотивації працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»», які підлягають коригуванню:

- величина та стабільність заробітної плати;
- система преміювання, рівень надбавки, додаткові пільги та інше матеріальне забезпечення;
- чітке структурування роботи;
- наявність коментарів та інформації для висновків про результати роботи;



- встановлені правила та вказівки щодо виконання роботи;
- визнання зі сторони інших співробітників;
- самовдосконалення, розвиток особистості;
- займатися корисною та цікавою суспільству справою;
- соціальна заангажованість;
- відчуття вдячності в команді;
- відчувати себе у безпеці.

На основі виявлених проблемних місць надамо рекомендації щодо підвищення мотивації працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»» (табл. 7).

Від вирішення визначених потреб, які під час аналізу виявилися найбільш актуальними, залежить мотивація працівників ТОВ «ВО «ОСКАР»». Так як працівники відповідають за свою роботу, а керівництво – за своїх працівників.

Хоча не всі потреби можна задовольнити повністю, деякі потреби можна задовольнити частково. У будь-якому випадку це підвищує мотивацію співробітників і в підсумку підвищує ефективність роботи.

Керівництво ТОВ «ВО «ОСКАР»» переконане, що інвестиції в людські ресурси – це збільшення прибутку компанії, підвищення якості роботи співробітників, згуртування колективу та створення єдиної злагодженої системи. Треба виділяти більше коштів на навчання персоналу. У сукупності ці компоненти дають перевагу над усіма конкурентами.

**Таблиця 7**

Напрямки усунення проблемних зон в управлінні персоналом  
ТОВ «ВО «ОСКАР»»

Слабкі місця в управлінні персоналом	Пропозиції щодо їх усунення
Величина зарплати персоналу	Встановлення рівня заробітної плати відповідно до нормативів оплати праці аналогічних видів робіт на галузевому ринку праці країни
Преміювання, бонуси, пільги та інше матеріальне забезпечення	Сформувати за підсумками річної служби систему пільг і винагород, відповідну зусиллям, витраченим за весь час роботи
Чітке структурування роботи	Розробити систему правил і вказівок щодо виконання роботи, щоб чітко розуміти завдання та цілі роботи та вдосконалювати робочі інструкції.

<p>Почуття власної гідності в команді, визнання оточуючих, бажання визнати сильні сторони та успіхи, наявність зворотного зв'язку та інформації для оцінки результатів власної праці.</p>	<p>Формуйте довіру та шанобливе ставлення серед співробітників, цікавлячись особистими досягненнями співробітників, підтримуючи їх прагнення досягти результату, добре ставлячись до всіх і поважаючи співробітників. Рівень задоволеності роботою та мотивації необхідно заохочувати та контролювати, щоб забезпечити розвиток рівня персоналу. Це пов'язано з організаційною культурою (індивідуальні зустрічі з працівниками, проведення кожні півроку опитувань для моніторингу емоційно-психологічного стану працівників, можливість співробітників відкрито висловлювати свої емоції та настрої). Цього можна досягти шляхом проведення тренінгів і вдосконалення організації, проведення семінарів для керівників з підвищення знань з управлінської діяльності.</p>
<p>Системи винагороди та стимулювання</p>	<p>Якщо це можливо, компанії можуть розробити системи винагороди (повністю або частково), які можуть мотивувати працівників до праці. Це містить: добровільне медичне страхування, оплачене повністю або частково компанією; страхування сімей; страхування від нещасних випадків та на випадок хвороби; покриття витрат на навчання дітей; участь у програмах розміщення житла; навчання (підвищення кваліфікації, участь у семінарах та підготовці спеціалістів, допомога в отриманні додаткового навчання)</p>
<p>Безпека умов праці</p>	<p>Організувати сертифікацію робочих місць і покращити умови праці для підвищення рівня безпеки на робочому місці, наприклад, забезпечуючи найсучаснішими засобами безпеки, покращуючи екологічні умови та підвищуючи комфорт праці на робочому місці.</p>

Кілька разів на рік слід підвищувати зацікавленість співробітників в їх професійних здібностях, відправляючи їх на курси підвищення кваліфікації або проводячи масові курси з фахівцями в цій галузі.

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо підвищення ефективності процесу розвитку та навчання кадрів, що призведе до зниження плинності кадрів та створення постійного та згуртованого колективу в ТОВ «ВО «ОСКАР»».

У таблиці 8 видатки наведені за статтями витрат на управління персоналом.

**Таблиця 8**

Витрати на впровадження рекомендації щодо управління людськими  
ресурсами ТОВ «ВО «ОСКАР»», тис. грн.

Стаття витрат	2022 р.	Проект 2024 р.	Приріст показника, %
Подарунки працівникам за результатами діяльності, досягнення визначеної мети і запланованого рівня результативних показників	326,8	458,6	140,3
Навчання співробітників (онлайн навчання, внутрішні семінари)	56,4	94,5	167,6
Планування внутрішніх заходів (корпоративи, конкурси, вікторини)	50,4	65,3	129,6
Всього	433,6	618,4	142,6

Крім цієї програми, можливе також облаштування «розвантажувальної кімнати», яка допоможе вирішити проблему нервово-психічного навантаження та відновити фізичні сили співробітників.

Реалізація цієї HR-стратегії не тільки знизить плинність кадрів у вашій компанії, але й покращить фінансові та економічні показники ТОВ «ВО «ОСКАР»».

При розробці нових положень про кадри та посадових інструкцій варто вдатися до послуг консалтингової організації, оскільки від точності та ясності «майбутнього» залежить ефективність роботи. Крім того, надалі необхідно буде перевірити, чи відповідає кваліфікація та знання кожного окремого працівника вимогам робочих інструкцій.

В результаті таких перевірок багатьом фахівцям може відбутися підвищення кваліфікації або кадрові зміни.

Таким чином, метою запропонованої реорганізації ТОВ «ВО «ОСКАР»» є не формування принципово нової структури управління організацією. Це, насамперед, тимчасові призупинення бізнес- і торговельних процесів, революційні зміни, пов'язані з ризиками збитків. Відбудеться поступова реструктуризація, тобто еволюційні зміни, запропоновані в окремих сферах діяльності компанії.

Розглянемо як запропоновані рекомендації з управління персоналом ТОВ «ВО «ОСКАР»» вплинуть на організаційно-економічні показники діяльності підприємства (табл. 9).

**Таблиця 9**

Прогнозовані показники діяльності ТОВ «ВО «ОСКАР»» при  
впровадженні заходів щодо стратегічного управління персоналом

Показник	2022 р.	Проект 2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Вироблено валової продукції , тис. грн.	523513	547 960	24 447	4,67
Отримано валового доходу, тис. грн.	676732	704 905	28 173	4,16
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	660709	672 894	12 185	1,84
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	16023	32 011	15 988	99,78
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1007	1 054	47	4,67
Отримано в розрахунку на 100 основних засобів, тис. грн.: валової продукції	374,3	391,8	17	4,67
валового доходу	483,9	504,0	20	4,16
прибутку	11,5	22,9	11	99,78
Рівень рентабельності продажів, %	102,4	104,8	2,3	
Рівень рентабельності діяльності, %	2,4	4,8	2,3	

Отже, після реалізації даного заходу обсяг валового виробництва збільшиться на 4,67 % або 24 447 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 15 988 тис. грн. Приріст рівня рентабельності складе 2,3 відсоткові пункти. Розраховані показники свідчать про можливість реалізації запропонованих заходів. Таким чином, запропонована стратегія управління персоналом включає заходи щодо покращення процесу стимулювання та навчання людських ресурсів, тим самим зменшуючи плинність кадрів та одержуючи користь від хорошого психологічного середовища. Мета – створити міцну та згуртовану команду. Протягом прогнозного періоду ТОВ «ВО «ОСКАР»» планує реалізувати ряд заходів, які в кінцевому результаті сприятимуть покращенню економічних показників компанії.