

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Стратегічне управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,

освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Студента гр. М.мз-11с _____ Нестеренко Тетяни Олександрівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Нестеренко Т.О.

Науковий керівник: _____

к.е.н. Сулим Вікторія Василівна

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю
073 Менеджмент,

освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

студенту групи М.мз–11с

Нестеренко Тетяні Олександрівні

1. Тема роботи «Стратегічне управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства»
затверджена наказом по СумДУ.
2. Термін подання студентом закінченої роботи.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розроблення рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.
4. Об'єкт дослідження: система стратегічного управління персоналом у ТОВ «Перший столичний хлібозавод» у конкурентному середовищі.
5. Предмет дослідження: вдосконалення системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перший столичний хлібозавод».
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах наукових досліджень системи стратегічного управління та звітності підприємства
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом на підприємстві	
II	Дослідження системи стратегічного управління персоналом в ТОВ «Перший столичний хлібозавод»	
III	Рекомендації щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра: У розділі 1 студент має дослідити теоретичні основи стратегічного управління персоналом

У розділі 2 студент має провести аналіз системи стратегічного управління персоналом в ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

У розділі 3 студент має запропонувати шляхи вдосконалення системи стратегічного управління персоналом в ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Сулим В.В. к.е.н.		
2	Сулим В.В. к.е.н.		
3	Сулим В.В. к.е.н.		

9. Дата видачі завдання

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Сулим В.В.

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Нестренко Т.О.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено поняття та елементи системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто методичні прийоми оцінювання стратегічного управління персоналом підприємства.

Проведено діагностику середовища функціонування ТОВ «Перший столичний хлібозавод» та проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Також досліджено кадровий потенціал підприємства та проведено аналіз системи управління персоналом.

На базі проведеної діагностики визначено напрями удосконалення стратегічного управління персоналом та обгрунтовано доцільність заходів щодо управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

;

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 45 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 60 сторінок, у тому числі 13 таблиць, 20 рисунків, 3 додатки, список використаних джерел на 5 сторінках.

Актуальність. На сучасному етапі розвитку ринкової системи господарювання, коли важливою рисою є забезпечення конкурентного статусу організації, необхідно приділяти увагу не лише бізнес-процесам, що відбуваються, а й ресурсам, які забезпечують їх реалізацію, тобто на працюючий персонал. Від роботи персоналу підприємства значною мірою залежить якість продукції, яка буде виготовлена, або послуги, які будуть надані, відповідно і рівень розвитку самого підприємства. Саме тому велика увага приділяється кадрам, а конкретніше – системі стратегічного управління персоналом.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Задачами дослідження є такі:

- дослідити поняття та елементи системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути методичні прийоми оцінювання стратегічного управління персоналом підприємства;
- провести діагностику середовища функціонування ТОВ «Перший столичний хлібозавод»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства;

- дослідити кадровий потенціал підприємства та провести аналіз системи управління персоналом;
- визначити напрями удосконалення стратегічного управління персоналом;
- обґрунтувати доцільність заходів щодо стратегічного управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система стратегічного управління персоналом у ТОВ «Перший столичний хлібозавод» у конкурентному середовищі.

Предметом дослідження - вдосконалення системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перший столичний хлібозавод».

Методи дослідження. У роботі використані методи порівняння та узагальнення, індукції та дедукції, графічного моделювання, метод аналогії, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, метод системного підходу, «багатокутних конкурентоспроможності», економічний аналіз.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для розробки та запровадження системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності як для ТОВ «Перший столичний хлібозавод», так і для інших підприємств хлібопекарської галузі.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ; РОЗВИТОК; КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ; СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ; КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах: основні поняття, сутність	11
1.2 Система стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства	14
1.3. Методичні прийоми оцінювання стратегічного управління персоналом на підприємстві	17
1.4 Ефективність системи стратегічного управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємства	19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ПЕРШИЙ СТОЛИЧНИЙ ХЛІБОЗАВОД»	23
2.1 Загальна характеристика середовища підприємства	23
2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства	29
2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Перший столичний хлібозавод»	32
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	38
3.1 Напрями удосконалення системи стратегічного управління персоналом	38
3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства	41
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції та прискорення науково-технічного прогресу організації відчують постійний тиск конкурентів, що змушує їх безперервно вдосконалювати продукцію, розширювати асортимент наданих послуг, оптимізувати виробничі та управлінські процеси. У той же час, технології, продукти, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з шаленою швидкістю, а знання та навички персоналу компанії стають головним джерелом довгострокового процвітання будь-якої компанії. Ділові та особисті якості співробітників є основним фактором, що впливають на загальний успіх підприємства в умовах сучасних ринкових відносин. Як відомо, люди відіграють особливу роль у розвитку організацій. З одного боку, є творцями підприємства, визначають його мету, обирають методи їх досягнення. З іншого боку, люди – найважливіший ресурс, який використовується організаціями для реалізації своїх цілей. У цій ролі – як персонал підприємства – вони потребують управління. Знаходити та формувати талановитих та високо мотивованих співробітників, найповніше використовувати їх трудовий потенціал, ефективно вирішувати весь комплекс завдань у сфері управління персоналом дозволяє стратегічне управління людськими ресурсами. Воно є сучасною відповіддю на виклики часу і характеризує якісно новий рівень організації всієї системи управління компанією, що сприяє оптимальному використанню людських ресурсів.

Вивченню стратегічного управління персоналом приділялось багато уваги серед таких вчених та практиків, як: М. Армстронг, Л. Балабанова, А. Данилюк, Т.В.Бучинська, О.А. Галич, Т.В Гулик, В. Данюк, В. Петюх, О. Сардак, Д. О. Смоленніков, А. Рачинський та ін.

В умовах непередбачуваності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які викликані через пандемію коронавірусу та введенням

воєнного стану в Україні, необхідно постійно вдосконалювати систему управління персоналом.

Теоретичною та методичною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань удосконалення системи управління персоналом в організації.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Задачами дослідження є такі:

- дослідити поняття та елементи системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути методичні прийоми оцінювання стратегічного управління персоналом підприємства;
- провести діагностику середовища функціонування ТОВ «Перший столичний хлібозавод»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- дослідити кадровий потенціал підприємства та провести аналіз системи управління персоналом;
- визначити напрями удосконалення стратегічного управління персоналом;
- обґрунтувати доцільність заходів щодо стратегічного управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система стратегічного управління персоналом у ТОВ «Перший столичний хлібозавод» в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження - вдосконалення системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перший столичний хлібозавод».

Методи дослідження. У роботі використані методи порівняння та узагальнення, індукції та дедукції, графічного моделювання, метод аналогії, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, метод системного підходу, «багатокутних конкурентоспроможності», економічний аналіз.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для розробки та запровадження системи стратегічного управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності як для ТОВ «Перший столичний хлібозавод» так і для інших підприємств хлібопекарської галузі.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Стратегічне управління персоналом в сучасних умовах: основні поняття, сутність

На даному етапі розвитку нашої країни стратегічне управління персоналом підприємства є досить новим інструментом управління соціальними та економічними процесами.

Для створення конкурентоспроможного положення підприємства, необхідно приділяти увагу не лише бізнес-процесам, що відбуваються, а й ресурсам, які забезпечують їх реалізацію, тобто на працюючий персонал. Від роботи персоналу підприємства значною мірою залежить якість продукції, яка буде виготовлена, або послуги, які будуть надані, відповідно і рівень розвитку самого підприємства загалом теж. Саме тому велика увага приділяється кадрам, а конкретніше – стратегічному управлінні персоналом.

Стратегічне управління розглядають як набір із 5 динамічних і логічно взаємопов'язаних процесів, кожен із яких доповнює і не може функціонувати один без одного. Цей взаємозв'язок є ключовою функцією стратегічного управління. Схематично стратегічне управління показано на рисунку 1.1 [6, с. 28].

Фундаментом стратегії управління персоналу є аналіз навколишнього середовища, що дозволяє розробити поведінкові стратегії, що визначають місію та цілі організації.

Другим етапом процесу стратегічного управління є визначення місії та цілей підприємства. Цей етап поділяється на три підетапи:

- визначення місії компанії;
- визначення цілей компанії;
- аналіз та вибір стратегій.

Виконання стратегій є надзвичайно важливим етапом стратегічного управління та вимагає відповідальної роботи над його виконанням, оскільки саме правильно виконана стратегія дозволяє компаніям успішно досягати поставленої мети.

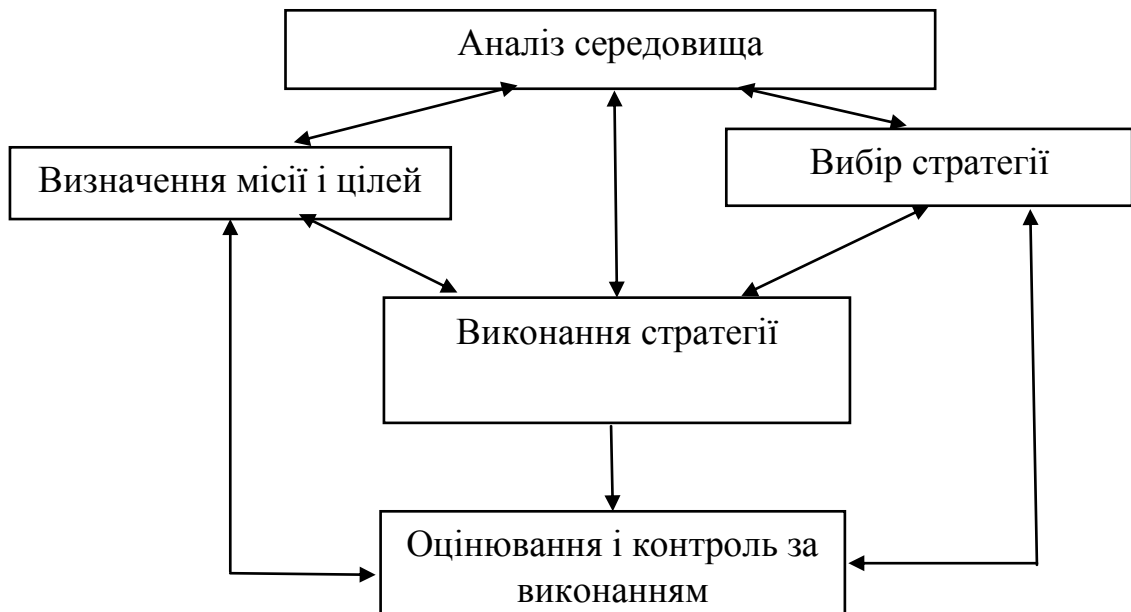


Рисунок 1.1 – Структура стратегічного управління

В даний час навіть за правильно виконаною стратегією необхідно ретельно спостерігати, забезпечувати зворотний зв'язок між поставленими цілями організації та тим, як іде процес досягнення цілей. У зв'язку з цим і утворився останній етап процесу управління – оцінка та контроль виконання. Процес стратегічного менеджменту для підприємства пов'язує безліч аспектів управління персоналом для того, щоб простимулювати та оптимізувати їх вплив на співробітників, особливо їх професійні характеристики та кваліфікацію, і таким чином створювати унікальну комбінацію компонентів управління персоналом, які підходять для конкретної цільової групи [38, с. 138].

В умовах сьогодення набір усіх знань, здібностей та компетенцій співробітника є ключем та основою успішного функціонування підприємства.

У зв'язку з цим У. Макелвілом були сформульовані три основні завдання управління персоналом – придбання, стимулювання та розвиток компетенцій, кожна з яких має бути реалізована у стратегії компанії.

Придбання компетенцій у межах управління персоналом дозволяє компанії отримати нові знання, вміння та навички, які необхідні для виконання поставлених цілей та реалізації стратегії на даний момент часу.

Другим завданням управління є стимулювання компетенцій. Однак необхідно розуміти, що набуті компетенції не будуть нести ніякої користі, якщо персонал підприємства не намагатиметься реалізовувати набуті компетенції з максимальною ефективністю. Американський психолог, спеціаліст з проблем промислової психології у своїх навчаннях запропонував одну цікаву формулу, згідно з якою результативність персоналу буде досягнута шляхом твору компетенцій персоналу з їхньої мотивацією. Сутність цієї теорії полягає в тому, що якщо хоча б один із показників дорівнюватиме нулю або буде від'ємний, то співробітник буде демотивовано [44]. У практичному розумінні під стимулювання компетенцій персоналу розуміється створення справедливої системи оплати праці/винагороди, поліпшення умов їх праці, а також поліпшення способів або впровадження систем оцінки ефективності роботи персоналу. Розвиток компетенцій персоналу є важливою і за сумісництвом стадія соціального управління для реалізації обраної стратегії.

Нерідко ця стадія є синонімом професійного навчання, організованого фірмами (перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації).

Управління персоналом на рівні підприємства включає в себе здатність вживати таких заходів, як оцінка наявних ресурсів, оцінка професійних знань співробітників, оцінка обраної стратегії підприємства.

Управління персоналом включає:

- оцінка необхідності в персоналі компанії відповідно до обраної нею стратегією на найближчі роки;
- зіставлення ресурсів – потреб.

Надані дані дають цілісне розуміння наступної інформації:

- кількість кадрів, відповідних обраної стратегії (можливість не проходити перепідготовку);
- кількість кадрів, які не відповідають обраній стратегії (кількість персоналу, якому необхідно пройти професійну перепідготовку);
- склад кадрового персоналу, який необхідно найняти або звільнити для подальшого функціонування підприємства.

Таким чином, як би швидко не розвивався сучасний світ і які б технології не використовувалися, з кожним роком трудові ресурси набувають дедалі більшої значущості, розвиток яких сприяє розвитку і самого підприємства.

Необхідно звернути увагу на те, що встановлення чітких регламентованих підходів до управління персоналом організації, а також застосування конкретної моделі є стартовою точкою процесу стратегічного менеджменту, саме ці підходи є фундаментом прийняття наступних дій підприємства. Зокрема, модель визначає цілі та завдання, які у свою чергу використовують для аналізу середовища з метою виявлення слабких та сильних сторін внутрішнього середовища підприємства, кінцевий результат, спрямований на вибір стратегії.

Стратегічне управління персоналом сприяє формуванню внутрішнього середовища фірми, в межах якої закладено культура, ціннісні орієнтації працівників, пріоритети у потребах та інші структурні елементи, що створюють умови для нарощування конкурентних переваг організації [33, с. 134].

1.2 Система стратегічного управління персоналом на підприємстві в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства

Вітчизняні підприємства досить активно впроваджують системи стратегічного управління персоналом у свою діяльність і також задають головний вектор розвитку функціональної галузі управління персоналом на підприємстві.

Багато фахівців розглядають стратегічне управління персоналом як управління створенням конкурентоспроможного кадрового потенціалу організації. При цьому враховують зміни факторів у її зовнішньому середовищі та внутрішньому, це дає можливість організації розвиватися і виконувати поставлені завдання та досягати своїх цілей у довгостроковий період.

Дослідження показують, що метою стратегічного управління персоналом є вирішення наступних завдань [24, с. 54]:

- 1) формування трудового потенціалу відповідно до стратегії організації;
- 2) формування оптимальної організаційної культури, у т. ч. ціннісних орієнтацій, пріоритетних мотивів, традицій організації, що впливає на повне використання трудового потенціалу та вдосконалення стратегічного управління персоналом організації;
- 3) вирішення виробничих завдань, спрямованих на функціональні підрозділи структури управління, зокрема управління персоналом;
- 4) формування механізму вирішення протиріч у питаннях централізації децентралізації управління персоналом.

Найважливіший принцип стратегічного управління персоналом – градація повноважень та завдань за їх стратегіями та рівнем важливості виконання.

Суб'єктами стратегічного управління персоналом виступають керівники різних рівнів управління. Об'єктами є система управління, сукупний трудовий потенціал організації, структури та цільові взаємозв'язки, кадрова політика щодо персоналу керівництвом організації, а також методи управління та технології.

Для формування грамотного та ефективного управління персоналом необхідно розглянути стратегію розвитку організацій.

Конкурентоспроможна стратегія компанії означає створення спільної ідеї того, як компанія збирається конкурувати, якими мають бути її цілі та яку політику їй слід здійснювати їх досягнення, у цьому полягає розробка стратегії [8].

Впровадження стратегічного управління персоналом дозволить підприємству підвищити власну адаптованість до зовнішнього середовища, за рахунок внесення коригувальних впливів на стратегію у процесі її реалізації.

Важлива складова реалізації стратегічного управління персоналом – це організаційні зміни, сучасні підходи до побудови структур управління підприємствами, що включають заміну вертикального підпорядкування принципами економічних горизонтальних взаємозв'язків підприємств. Без ефективної стратегії підприємства, узгодженого розуміння між її власниками, керівництвом та персоналом про те, якими методами та шляхами домогтися конкурентних переваг на ринку, немає можливості досягти сталого розвитку бізнесу. Стратегія визначить шляхи розвитку підприємства на довгостроковий період та одночасно дозволить виключити менш ефективні варіанти напрямів бізнесу [21, с.205].

У сучасній економіці конкуренція серед підприємств зростає та посилюється. При цьому велике значення для підприємства має людський капітал, оскільки саме працівники визначають успіх своєї діяльності. Кожне підприємство задля досягнення стратегічних цілей потребує персонал, який має певні характеристики, який дозволяє ефективно виконувати виробничі функції, і від яких залежить репутація та майбутні успіхи компанії. Отже, для плідної та динамічної роботи підприємства дуже важливе вміння підбирати, розвивати, навчати та правильно використовувати даний ресурс. Всі процеси є взаємопов'язаними та для вирішення окремої проблеми, необхідно застосовувати певні методи оцінки персоналу. Цей вектор дуже актуальний, адже кожне рішення, прийняте для вдосконалення як підприємства, так і його персоналу і ґрунтуватиметься на отриманих результатах оцінки. У разі глобалізації світової економіки стратегічним напрямом діяльності будь-якого підприємства, незалежно від сфери діяльності ліквідація кадрового дефіциту може бути досягнуто за допомогою таких інструментів як інвестування в людський капітал, найм висококваліфікованих співробітників, які мають високі інтелектуальні здібності та відповідають вимогам економіки [18].

Отже, управління персоналом – це дуже складна, клопітка та багатопланова робота, так як персонал – це люди, які мають досить складний комплекс індивідуальних якостей, та їх наявність відрізняє людину від речового фактора виробництва. У сучасних реаліях людський ресурс – це один із найважливіших інструментів управління господарською діяльністю підприємства.

Стратегічне управління персоналом виступає чинником у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на сьогоднішній день.

1.3 Методичні прийоми формування стратегічного управління персоналом на підприємстві

Методологічні основи формування стратегії управління персоналом мають бути складені індивідуально з урахуванням своєрідних особливостей організації, галузі, стану конкурентного середовища, стилю управління та корпоративної культури. Цей факт пов'язаний із ризиком надмірної деталізації та відстороненістю від реальності, в якій функціонує підприємство. При цьому необхідно враховувати нелінійність відносин між діловою стратегією та системою управління персоналом у зв'язку з обмеженістю надраціональних моделей стратегічного та кадрового планування [19, с.85]. Більше того, така методологія має бути максимально структурована, завдяки чому управлінський склад організації матиме можливість відобразити фундаментальні поняття та принципи стратегії управління персоналом у прагматичних та конкретних програмах. До остаточного формулювання стратегій управління персоналом можна йти різними шляхами, оскільки немає універсального найкращого способу.

Методологічні основи формування стратегії управління персоналом організації лежать у наукових підходах: системний, процесний, ситуативний, організаційний, інституційний та ін. Трактують стратегії управління

персоналом у межах кожного з цих підходів можна використовувати як ідеальну конструкцію для аналізу

Комплексне дослідження досягнутого рівня розвитку кадрів, а також стану запровадження даного процесу повинна здійснюватися разом з розробкою відповідних інструментів оцінки та визначенням показників, котрі характеризують розвиток персоналу підприємства. Така оцінка на підприємстві може проводитися поетапно в такому порядку (рис.1.2) [10, с. 354]:

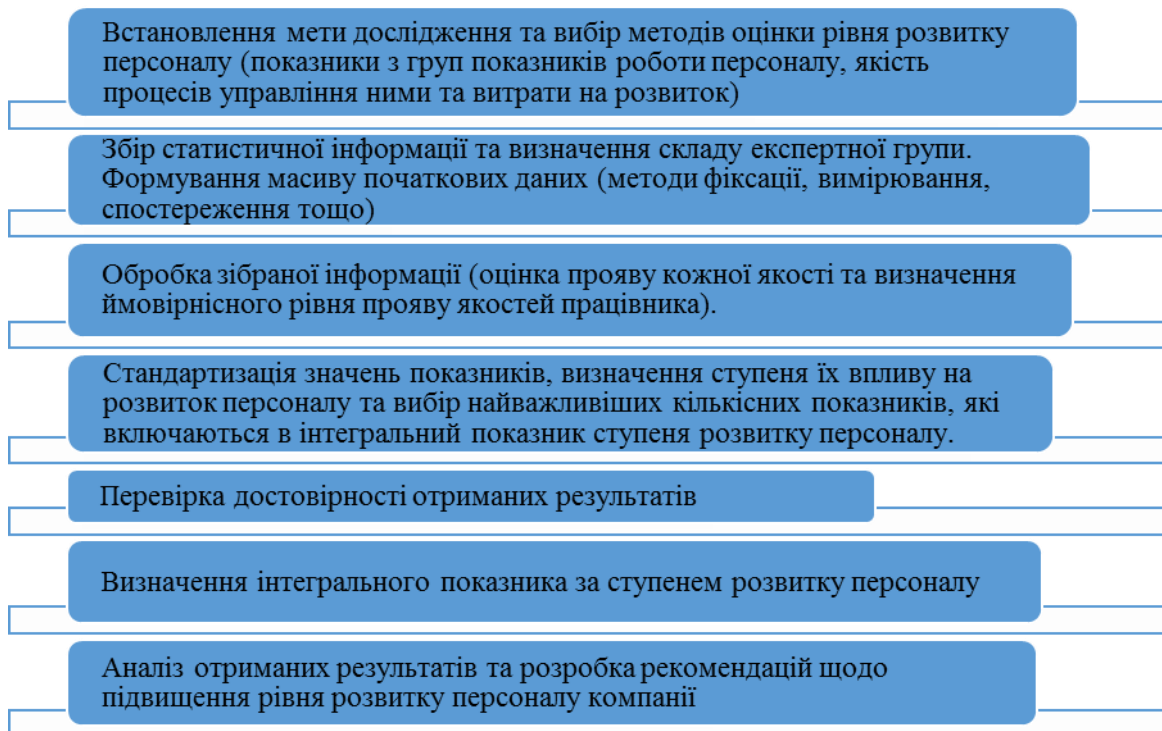


Рисунок 1.2 - Інструменти оцінки та перелік показників, що характеризують розвиток працівників компанії.

Методи, що використовуються при роботі з персоналом, не повинні суперечити один одному. Кожна стратегія повинна передбачати негативний результат при застосуванні нової стратегії, тому в запасі має бути план усунення проблем, що утворилися. Важливим є економічне обґрунтування реалізації нової стратегії. Завдання кадрової служби - працевлаштувати співробітника з великим потенціалом, який можна буде використовувати надалі

для ефективного розвитку компанії. Також слід брати до уваги співвідношення вкладених у співробітника ресурсів та результат його роботи.

Розробка стратегії управління персоналом в організації здійснюється за такими принципами:

- комплексність;
- послідовність;
- гнучкість;
- системність;
- загальна мета;
- фінансова підтримка.

Розроблена кадрова політика у системі стратегічного управління персоналом є довгостроковим процесом та призводить до різних наслідків, якщо рішення приймається надто швидко. Надалі це може спричинити руйнівні наслідки для організації. Експерти рекомендують об'єднувати кадрову політику з іншими напрямками організації, наприклад, з плануванням розвитку, це значно підвищує результат діяльності підприємства. Часто причинами проблем у організації може стати відсутність системного підходу до розробки стратегії управління персоналом. Розробка стратегії управління персоналом має бути поетапною.

1.4 Ефективність системи стратегічного управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємства

Правильне управління персоналом на підприємстві є ключовим чинником успіху фірми, так як саме персонал, його мотивація та зацікавленість у роботі підприємства є тим двигуном, який може посилити використання наявних ресурсів, або може знищити найперспективніші та багатообіцяючі плани підприємства.

Завдання, котрі пов'язані з управлінням персоналу, виникають на всіх функціональних ділянках та рівнях управління економічною діяльністю. При їх

вирішенні слід виходити з того, що в центрі уваги стоїть людина, яка працює, незалежно від того, яке місце вона займає в організації і які завдання перед ним виникають.

Робота з персоналом, останнім часом, виступає не як управління, засноване лише на адміністративних методах, а являє собою реалізацію тих управлінських рішень, які засновані на узгодженні системи інтересів людини і підприємства [7].

Наразі відсутній єдиний підхід до визначення критеріїв ефективності в управлінні кадрами. Існують проблеми вимірювання ефективності трудової діяльності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників пов'язаний із виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, і навіть економічним розвитком підприємства. Загальні підходи до визначення критеріїв ефективності управління персоналом наведені на рисунку 1.3.

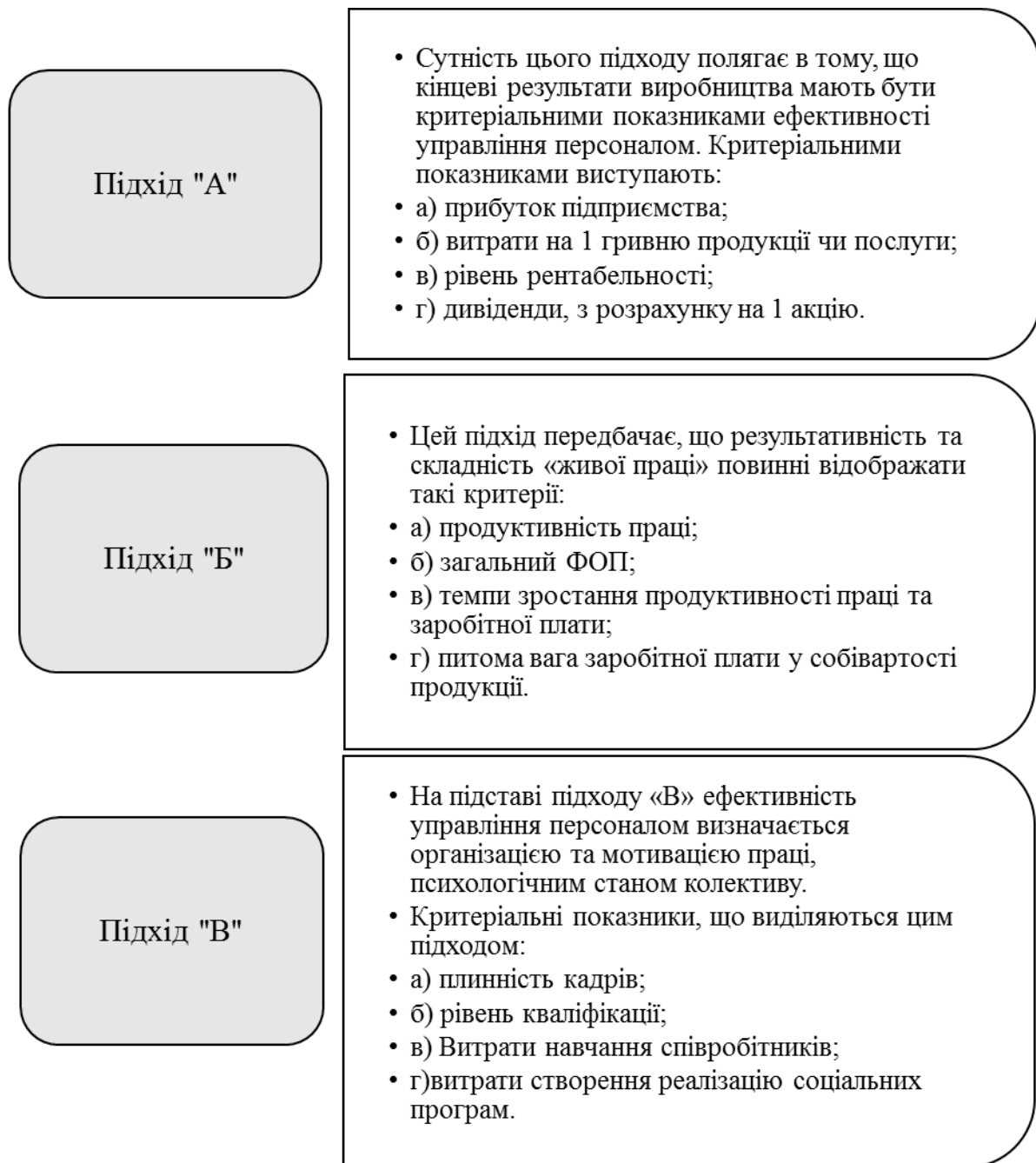


Рисунок 1.3 - Загальні підходи до визначення критеріїв ефективності управління персоналом

Неправильна кадрова політика є однією із причин погіршення фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства відображається показниками, що характеризують формування та використання фінансових ресурсів.

Головне завдання аналізу фінансового стану – це оцінка та виявлення проблем компанії для підготовки, обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Фінансовий стан підприємства визначається з урахуванням аналізу

економічної ситуації методом дослідження чинників його функціонування та порівняння його з нормативними значеннями чи зі станом аналогічних підприємствах. Метою подібного аналізу є виявлення змісту економічних чинників та причин, що впливають на компанію та оцінити ступінь їхнього впливу.

Ефективність кадрової політики сучасної організації визначається ступенем роботи трьох рівнів управління компанії, а саме:

- діяльністю професійних кадрових служб;
- вищої ланки управління;
- роботою з кадрами лінійних керівників за їхньої провідної ролі в цьому процесі.

У цей перелік необхідно включити загальний показник – індекс задоволеності працівників сформованою організацією праці.

На найвищому рівні управління показником ефективності кадрової політики є лише ті фактори, які говорять про успіх при виконанні завдань поточного рівня та дотримання пріоритетів ведення цієї роботи, реалізації керівництвом основоположних кадрових принципів.

Успіх кадрової роботи залежить від рівня виконання кадрової політики компанії, ефективності освоєння ресурсів, призначених для цільових завдань цієї політики. Необхідний постійний контроль за ходом виконання цих завдань та оперативне втручання у процес у разі невиконання завдань або відсутності коштів. Таким чином частка коштів на навчання співробітників, розвиток, заохочення тощо є критерієм ефективності системи управління персоналом.

Важливим показником якості роботи з персоналом рівня управління є ступінь інформаційного забезпечення роботи з людьми. При цьому повинні враховуватися всі складові цього процесу: і надійність обліку, обробка аналітичної інформації, та використання засобів інформування співробітників, та забезпечення інформацією безпосередньо співробітників та їх робочих місць, використання досвіду інших організацій у веденні кадрової роботи.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ПЕРШИЙ СТОЛИЧНИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика середовища підприємства

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» почало своє функціонування в квітні 2012 року в селі Нові Петрівці Вишгородського району Київської області. Профіль організації наведено в Додатку А.

Ця потужна пекарня розрахована приблизно на 130 тон хлібобулочних виробів на добу. Вона може обслуговувати населення не лише столиці та Київської області, а й прилеглі території.

Дане підприємство з виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Україні визнано одним із найсучасніших. Всі його підрозділи оснащені обладнанням від відомих виробників США, Німеччини, Словенії, Швеції, а також українських «Краян».

ТОВ «Перший Столичний хлібозавод» — єдиний бізнес у галузі, який розроблено за останніми вимогами сучасних стандартів.

ТОВ «Перший Столичний хлібозавод» є підприємством, котре входить до потужного холдингу «Хлібні інвестиції» (Україна), та має власну торгову марку «Цар Хліб». Маючи сучасне обладнання та передові технології, асоціація охоплює 8% ринку хліба України [29].

У 2013 році були запущені нові цехи та запущена нова лінія з виробництва булочних дрібноштучних виробів. Устаткування було придбане на словенському заводі «Гостол». На оснащення було вкладено більше 1,5 млн євро.

Завдяки залученню нового обладнання планується нарощування виробництва хлібобулочних виробів кожного року.

Підприємство має власну торгівельну марку під назвою «Цар хліб». Логотип представлений на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Логотип торгівельної марки ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

Організаційно-виробнича структура ТОВ «Перший столичний хлібозавод» наведена у Додатку Б.

В хлібопекарській галузі конкуренція має регіональний характер через порівняно невеликий термін придатності продукції та виходячи з цього невелику географію доставки. Перевезення продукції на відстань більше 150 км рентабельна тільки для хлібобулочних виробів з тривалим терміном зберігання. Збільшення часу доставки хліба до торгової мережі знижує конкурентоспроможність продукції так як знижується її якість на етапі доставки покупцям [22, с. 440]. Частка ринку виробників хлібобулочних виробів в Україні наведена на рис. 2.2

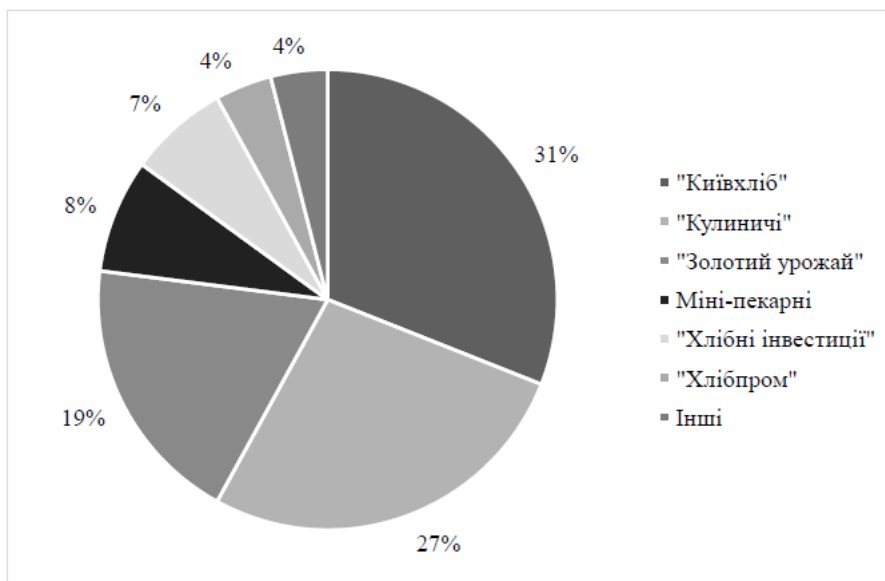


Рисунок 2.2 – Частка ринку виробників хлібобулочних виробів в Україні

Так ХК «Хлібні інвестиції» займає 7% ринку серед виробників хлібобулочних виробів в Україні

Визначено частку підприємства ХК «Хлібні інвестиції» на ринку хлібопекарської продукції міста Києва та області.

На рисунку 2.3 графічно показана частка холдингу «Хлібні інвестиції» на хлібопекарському ринку Києва та області згідно джерела[11].

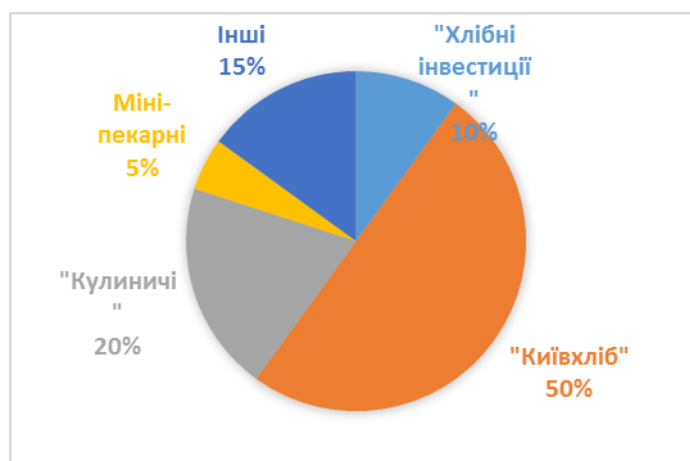


Рисунок 2.3 – Ринок хліба в Києві та області станом на 2019 рік.

В київському регіоні є декілька конкуруючих між собою компаній, які займають левову частку на ринку хліба. Головні конкуренти ТОВ «Перший

столичний хлібозавод», який входить до складу холдингу «Хлібні інвестиції» – ПрАТ «Київхліб», ТМ «Кулиничі».

Побудуємо карту стратегічних конкурентів ПрАТ «Київхліб» (рис. 2.4).

Враховуючи наведенні дані та великий радіус доставки – підприємство обслуговує досить велику кількість населення.

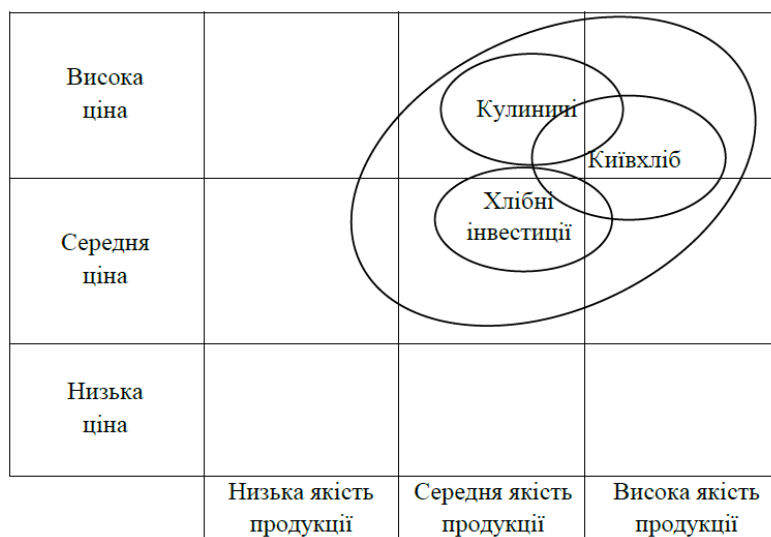


Рисунок 2.4 - Карта стратегічних конкурентів ХК «Хлібні інвестиції»

Визначимо найбільш важливих споживачів цільової групи за методикою Ф. Котлера (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Портрет цільової аудиторії

Критерій визначений	Приклад
За географічним принципом	
Регіон	Північно–центральний
Адміністративно-територіальна одиниця	Київська область
Кордон з іншими державами	Не межує
За поведінкою	
Стиль придбання товару	щоденно
Переваги товару, основні характеристики	Оптимальне співвідношення ціна–якість
Статус користувача	регулярний користувач, потенційний користувач
Інтенсивність споживання	щоденно

Критерій визначений	Приклад
Ступінь лояльності	високий
Ступінь готовності до сприйняття товару	зацікавленість, намір придбати
Відношення до товару	прихильне

Як вже раніше зазначалося, головними конкурентами ТОВ «Перший столичний хлібозавод» є ПрАТ «Київхліб» та ТОВ «Кулиничі».

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Перий столичний хлібозавод» (ХК «Хлібні інвестиції») використаємо багатокутника конкурентоспроможності (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Оцінка факторів конкурентоспроможності

№	Фактор конкурентоспроможності	Експертна оцінка		
		«Хлібні інвестиції»	«Київхліб»	«Кулиничі»
1	Якість	5	5	5
2	Ціна	4	5	5
3	Асортимент	3	4	4
4	Упаковка	3	4	4
5	Частка ринку	3	5	4
6	Ефективність просування	3	4	4
7	Престижність ТМ	4	4	4
	Всього	3,57	4,43	4,29

На основі оцінок конкурентоспроможності кожного фактора побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рисунок 2.5)

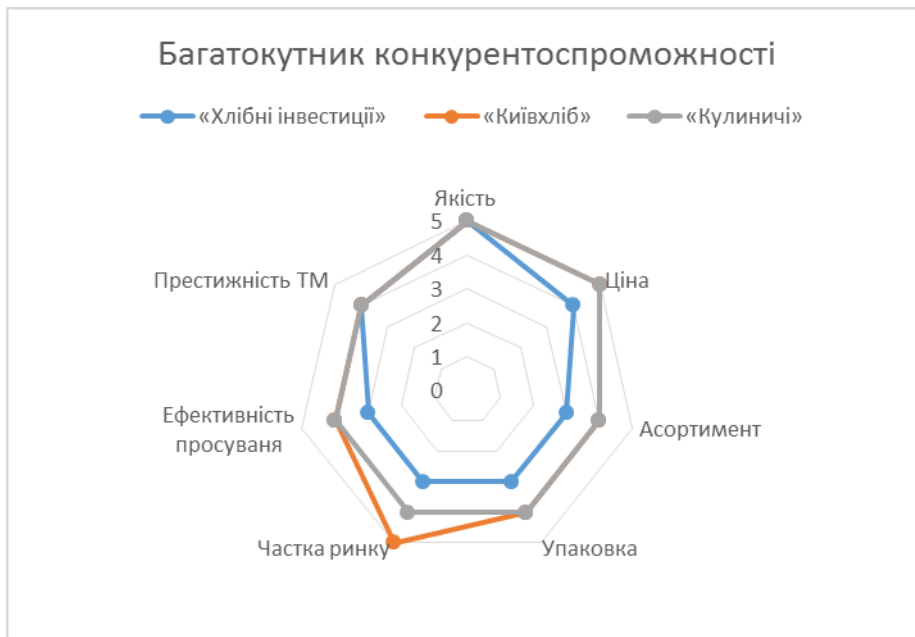


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності

Після проведеного аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «Перший столичний завод» (ХК «Хлібні інвестиції») займає третє місце серед виробників хліба та хлібобулочних виробів в Київському регіоні. Для збільшення частки ринку підприємству необхідно розвивати асортиментний ряд продукції, розвивати маркетингову діяльність – ефективність просування товару.

Для подальшого вивчення конкурентного середовища проведемо оцінку та порівняємо стратегічні активи ХК «Хлібні інвестиції» та його основних конкурентів. Для цього сформуємо таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Стратегічні активи та здатності ХК «Хлібні інвестиції» та його конкурентів

Стратегічні активи	Підприємства		
	«Хлібні інвестиції»	ПрАТ «Київхліб»	"Кулиничі"
<i>Переважаючі активи</i>			
Фінанси	3	4	4
Технології	5	4	5
Основні засоби	5	5	5
Місце розташування	5	5	5

Конкурентна позиція	3	5	4
Репутація	4	4	4
<i>Відмінні здатності</i>			
Фінансовий менеджмент	4	4	4
Маркетинг і продаж	3	3	4
Виробництво	5	5	5
Розробка товарів	4	5	5

У процесі управління товарною політикою підприємства використовуються методологічні підходи та методологічні інструменти, такі як SWOT - аналіз, заснований на ринкових можливостях і загрозах (фактори середовища, що сприяють або перешкоджають розвитку) і сильних і слабких сторонах фірми. Тому ці види діяльності та товари диференціюються за реалізацією як зовнішніх, так і внутрішніх можливостей.

Однією із стратегічних цілей ТОВ «Перший столичний хлібозавод» є збільшення обсягів виробництва продукції. Для встановлення зв'язків між слабкими та сильними сторонам підприємства для успішного збільшення виробництва хліба та хлібобулочних виробів проведемо SWOT-аналіз підприємства (Додаток В).

Як видно із проведеного SWOT-аналізу підприємство має напрямки та шляхи для розвитку. Необхідно зменшити вплив слабких сторін, наприклад, скорегувати маркетингову діяльність, розвинути її. Необхідне розширення асортиментного ряду продукції для виходу на нові регіональні ринки хлібу та завоювання більшої прихильності від покупців. Впровадження новітніх технологій виробництва може зменшити людський фактор на виробництві, збільшити механізацію виробництва.

2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Розглянемо основні фінансово-економічні показники ТОВ «Перший столичний хлібо завод» використовуючи бухгалтерський баланс компанії та звіт про фінансові результати [37]. Звітність представлена за 2019-2021 роки. Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Перший столичний хлібо завод» наведена у таблиці 2.4

Чистий дохід від реалізації продукції немає чіткої тенденції: якщо у 2020 році він зменшився на 585 094 тис.грн. по відношенню до 2019 року, то у 2021 році зріс на 181 257 тис.грн.

До 2020 року ТОВ «Перший столичний хлібо завод» був прибутковою організацією, а от у 2020 році зафіксовані збитки у розмірі 12 361 тис.грн. Таку ситуацію можна пояснити збільшенням собівартості продукції на 9 859 тис.грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком та зниженням валового прибутку на 14 953 тис.грн за той же період. У 2021 році знову ситуація змінилась і прибутки зросли на 150,18% порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Перший столичний хлібо завод» за 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021	Темп приросту 2020/2019	Темп приросту 2021/2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	647 323,00	642229,00	823486,00	-0,79	28,22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	317 557,00	327 416,00	462 280,00	3,10	41,19
Валовий прибуток (збиток), тис.грн	329 766,00	314 813,00	361 206,00	-4,53	14,74
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	40 370,00	5 290,00	18 146,00	-86,90	243,02

Фінансовий результат до оподаткування:	17 610,00	-9971	7 276,00	-156,62	172,97
Чистий фінансовий результат	16 243,00	-12 361	6 203	-176,10	150,18

Розглянемо операційні витрати за 2019 -2021 роки. Динаміка представлена у таблиці 2.5.

За даними таблиці 2.5 спостерігається збільшення операційних витрат за весь аналізований період. У 2020 році вони зросли на 35,74% порівняно з 2019 роком, а у 2021 році відбулося незначне зростання і становило 1.10%. Збільшення операційних витрат відбулося за рахунок збільшення матеріальних затрат на 71,94% у 2020 році та зменшення амортизації на 3,11%.

Таблиця 2.5 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 роки

Назва показника	2019	2020	2021	темп приросту 2020/2019	темп приросту 2021/2020
Матеріальні затрати	274 542	472 056	402 057	71,94	-14,83
Витрати на оплату праці	129 392	143 203	152 559	10,67	6,53
Відрахування на соціальні заходи	28 543	30 920	33 570	8,33	8,57
Амортизація	20 833	20 185	20 205	-3,11	0,10
Інші операційні витрати	148 663	150 773	217 734	1,42	44,41
Разом	601 973	817 137	826 125	35,74	1,10

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності підприємства за 2019-2021 роки

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	4,44	3,94	4,46	-0,50	0,53
Коефіцієнт рентабельності діяльності	2,36	2,25	2,48	-0,12	0,23
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,51	0,51	0,49	0	-0,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,32	0,64	1,22	0,32	0,58

З таблиці 2.6 спостерігаємо, що ТОВ «Перший столичний хлібозавод» працює рентабельно. У 2020 році відбулося зниження таких показників, як коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт рентабельності діяльності. Наступного року показники почали зростати: рентабельність власного капіталу знаходиться на достатньому рівні і становить 1,22. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2021 році знизився на 0,02 у порівнянні з 2020 роком.

2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

Для оцінки ефективності системи управління персоналом, проаналізуємо кадровий потенціал ТОВ «Перший столичний хлібозавод». Дані представимо в таблиці 2.7. Середньооблікова чисельність персоналу наведено на рисунку 2.6.

Таблиця 2.7 – Кадровий потенціал ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність персоналу	853	823	850
Середній вік співробітників компанії	45	44	43
Середня тривалість роботи співробітників в компанії	3,1	2,9	2,7

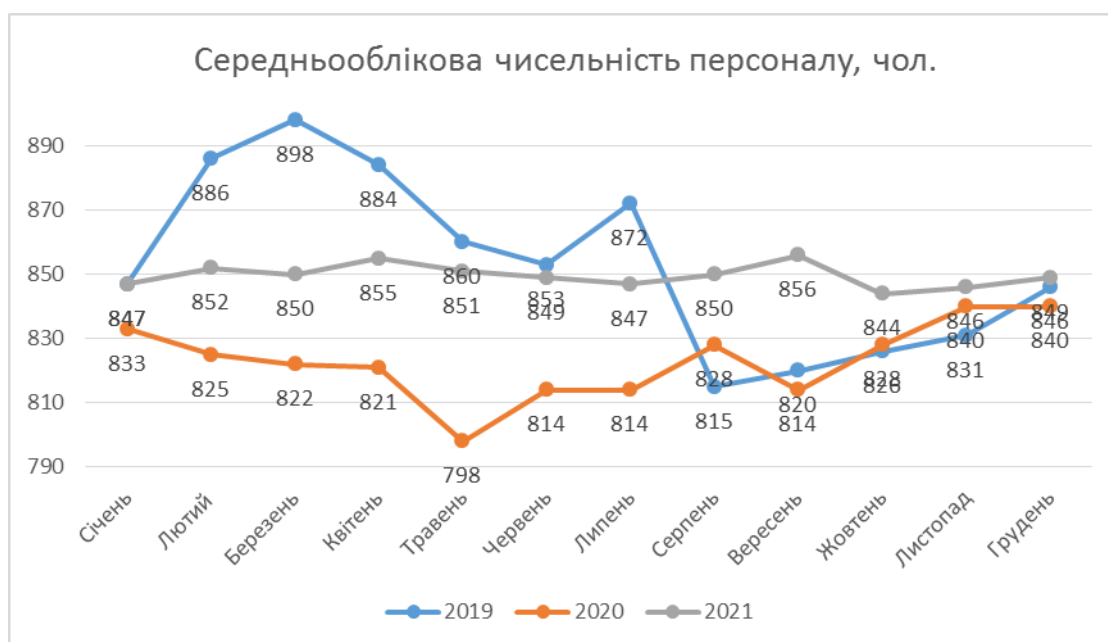


Рисунок 2.6 - Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 рр.

З таблиці 2.7 та рисунка 2.6 видно, що середньооблікова чисельність персоналу у 2020 році дещо знизилась у порівнянні з 2019 роком, тобто зменшилась на 20 осіб, а 2021 році знову зросла і становила 850 осіб.

З таблиці 2.7 спостерігаємо, що середній вік співробітників компанії зменшується. Якщо в 2019 році він складав 45 років, то в 2021 році становить 43 роки. Середня тривалість роботи співробітників в компанії має тенденцію до зменшення - 2,7 роки у 2021 році та 3,1 роки у 2019 році.

Стаж працівників ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 р. наведено в таблиці 2.8 та наочно зображено на рисунку 2.7.

Таблиця 2.8 - Стаж працівників ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 р.

Стаж працівників ПСХ	2019		2020		2021	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
до 3-х місяців	86	10%	118	14%	111	13%
від 3-х місяців до 1 року	161	19%	146	18%	194	23%
від 1 року до 3-х років	332	39%	312	38%	290	34%
від 3-х років до 5-ти років	127	15%	117	14%	151	18%

більше 5-ти років	147	17%	130	16%	104	12%
Всього працівників	853	100%	823	100%	850	100%



Рисунок 2.7 - Стаж працівників ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 р.

З рисунка 2.7 видно, що найбільшу частку займають працівники у яких стаж від 1 до 3-х років і становить 34%.

Розглянемо вікову категорію працівників ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 р. за даними таблиці 2.9 та рисунка 2.8.

Таблиці 2.9 - Вік працівників ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 р.

Вік працівників	2019		2020		2021	
	кількість	%	кількість	%	кількість	%
до 30-ти років	71	8%	87	11%	128	15%
від 30-ти до 50-ти років	522	61%	472	57%	467	55%
більше 50-ти років	260	31%	264	32%	255	30%
Всього працівників	853	100%	823	100%	850	100%
Середній вік	45		44		43	

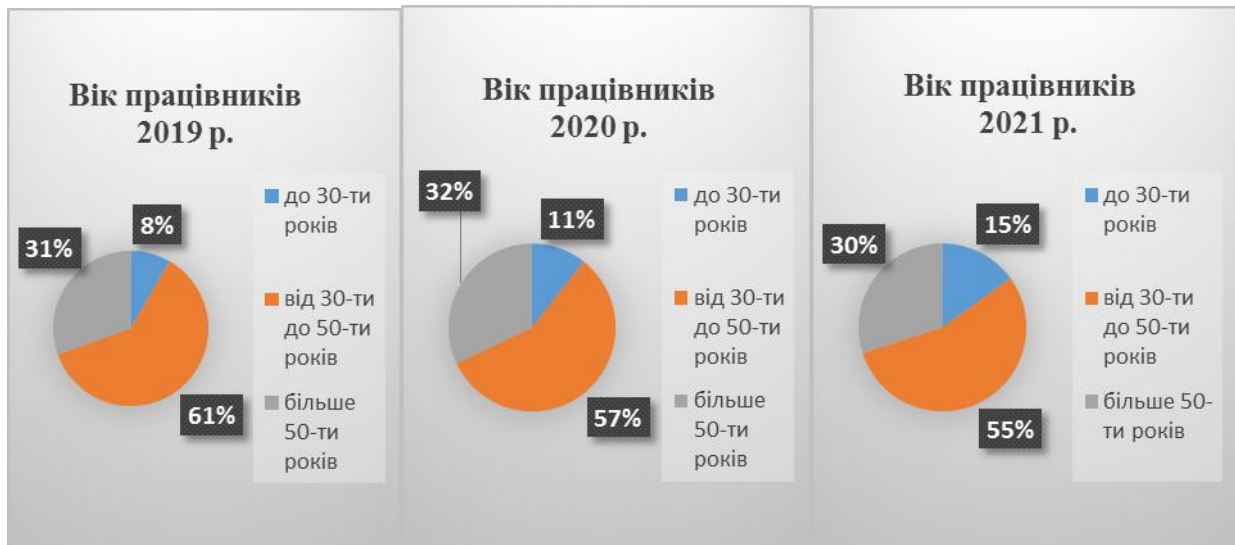


Рисунок 2.8 - Вік працівників ТОВ «Перший столичний хлібозавод» за 2019-2021 роки

З наведених даних спостерігаємо, що на підприємстві у 2019 році працівників віком більше 50-ти було 31% , у 2020 році - 32%, і у 2021 році працівників даної категорії зменшилось на 2% у порівнянні з попереднім роком.

Левову частку працівників становить вікова категорія від 30-ти до 50-ти років. У 2019 році – 61% працівників, у 2020 році їх частка дещо зменшилась і становила 57%, у 2021 році відбулося ще зменшення і частка даної категорії становила 55%.

Лише 8% працівників молодого покоління становило у 2019 році , тобто до 30-ти років, у 2020 році цей показник зріс на 3% і у 2021 році він ще зростав і становив уже 15%.

Таким чином, можна зробити висновок, що персонал ТОВ «Перший столичний хлібозавод» має тенденцію до «молодшання», тобто на роботу залучаються працівники більш молодшого покоління, старшого – вивільняються.

Динаміку звільнень наведено на рис.2.9.

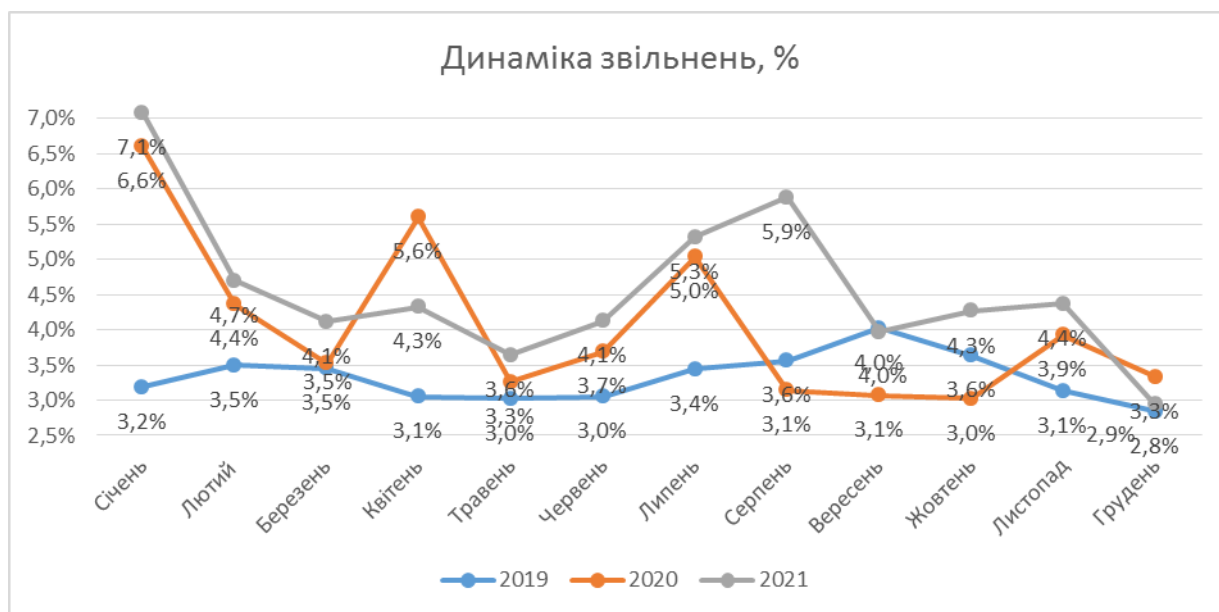


Рисунок 2.9 – Динаміка звільнень за 2019-2021 роки

Причинами звільнення можуть бути за власним бажанням або за ініціативою роботодавця. Динаміку звільнень за причинами у 1-му кварталі 2021 року наведено на рис. 2.10.

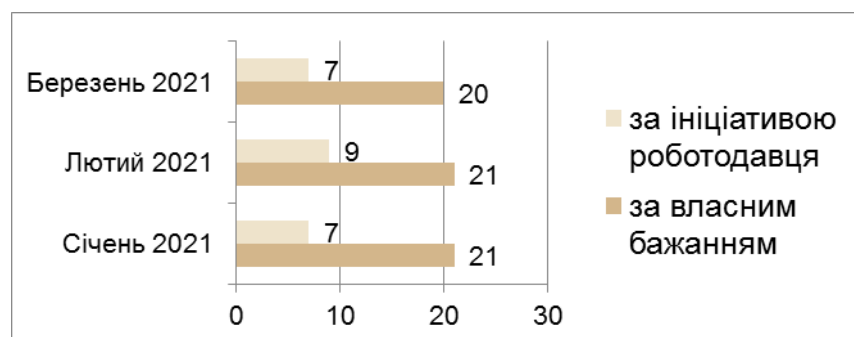


Рисунок 2.10 - Динаміка звільнень працівників за причинами у 1-му кварталі 2021 року.

Стаж роботи звільнених працівників наведено на рисунку 2.11.

Стаж роботи звільнених працівників

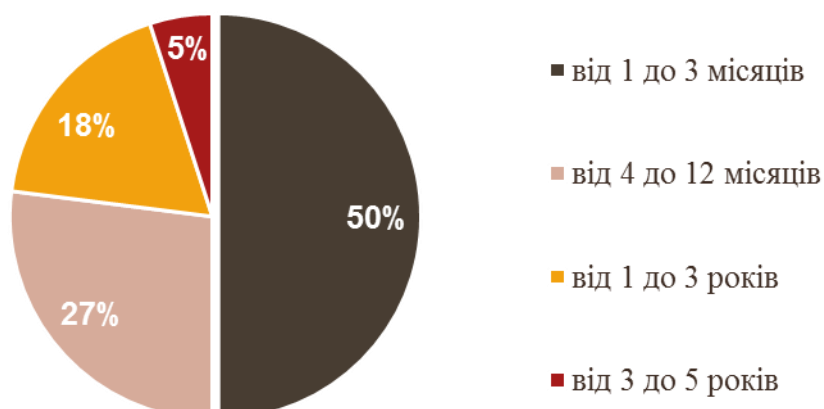


Рисунок 2.11 – Частка звільнених працівників за стажем роботи

З рисунка 2.10 бачимо, що більша частина звільнень відбулася саме за власним бажанням працівників. Рисунок 2.11 показує, що 50% звільнень працівників відбувається у яких стаж роботи складає від 1 до 3-х місяців.

Плинність кадрів за 2019-2021 роки наведено на рисунку 2.12

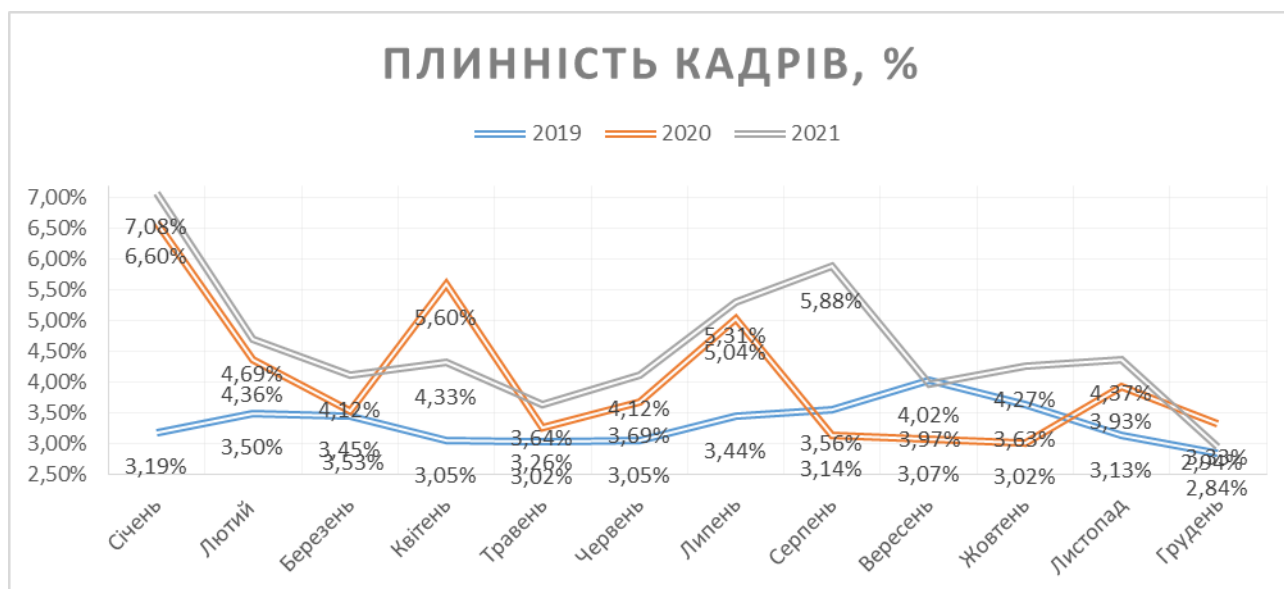


Рисунок 2.12 - Плинність кадрів за 2019-2021 роки

Середньорічна плинність кадрів у ТОВ «Перший столичний хлібозавод» не перевищує 5%, тобто даний показник в межах норми.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями удосконалення системи стратегічного управління персоналом

Пріоритетом у роботі з персоналом у ТОВ «Перший столичний хлібозавод» є підвищення професійних навичок та робочої активності працівників підприємства.

У ТОВ «Перший столичний хлібозавод» реалізується відкрита кадрова політика, що означає, що двері компанії відчинені для потенційних співробітників будь-якого рівня. Організація готова найняти будь-якого спеціаліста без урахування досвіду в аналогічній галузі чи будь-якій іншій організації, але велика увага на підприємстві приділяється найму спеціалістів з вищою професійною або середньою спеціальною освітою. Важливим напрямом роботи з персоналом є підготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» раз на рік проводить спеціальні тренінги з професійними інструкторами. Навчальні заходи, деталізовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Навчання персоналу

Вступні навчання для новачків:	Цільова аудиторія
Вітальний тренінг	95 нових працівників – 100 %
Охорона праці	
Санітарія та гігієна	
Внутрішні навчання:	
Санітарія та гігієна	Начальники змін
Зовнішнє навчання:	
“Стратегія організації та практичні інструменти (автотранспорт)”	Представники заводів холдингу служби логістики та транспорту
Дефекти хліба	Інженери-технологи, тістороби, начальники змін, контролери харчової продукції

Саме для усіх нових працівників проводяться вітальний тренінг, навчання з охорони праці та навчання санітарії і гігієни.

Поточна вікова структура персоналу показує значну частку працівників до досягнення пенсійного віку, оскільки 30% працівників перебувають у віці від 50 років. Це говорить про те, що найближчими роками компанії необхідно звернути особливу увагу на залучення молоді та оновлення персоналу.

Незважаючи на очевидні проблеми з припливом молодих фахівців, кошториси видатків не передбачають прямих статей витрат на залучення та підтримання цієї категорії працівників.

У зв'язку з цим доцільно переглянути політику компанії у сфері пільг та соціальної підтримки молодих співробітників.

Визначимо основні можливі напрямки розвитку стратегічного управління персоналом ТОВ «Перший столичний хлібозавод» (рис.3.1)

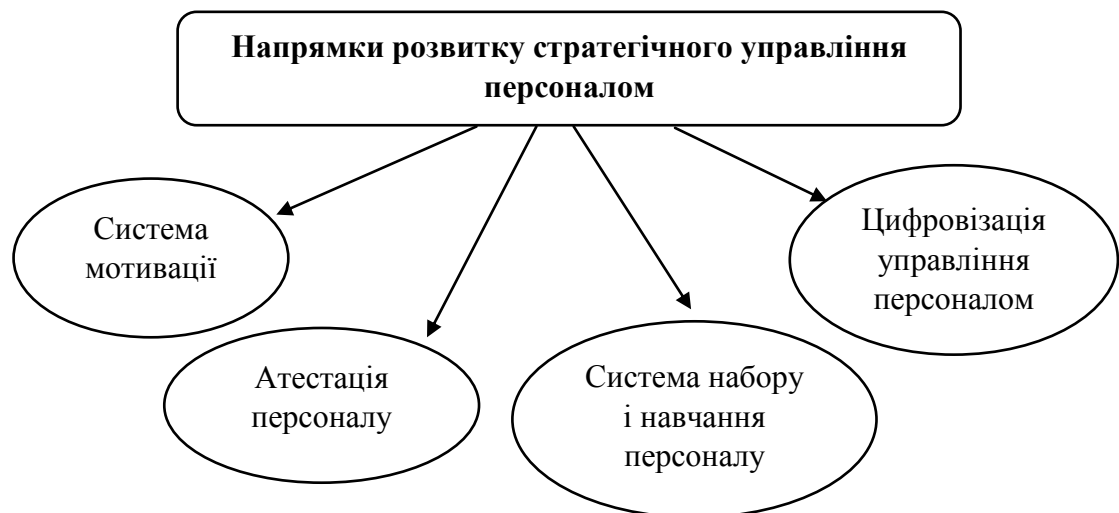


Рисунок 3.1 - Напрямки розвитку стратегічного управління персоналом ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

Мотивація – це процес впливу на людину для стимулювання її до дій шляхом пробудження до певних мотивів. Від мотивації залежить ефективність управління персоналом. Високоєфективна система мотивації дозволяє творити

дива з працівниками організації, стимулюючи їх працювати ефективніше, бути у постійному русі, і навіть бути зацікавленими у розвитку організації. Система мотивації в організації ТОВ «Перший столичний хлібозавод» підкріплюватиметься заохоченням працівників за професійні заслуги як матеріальним, так і не матеріальним.

Керівництво ТОВ «Перший столичний хлібозавод» має заохочувати найкращих працівників, наприклад, виплачувати премію, встановлену керівництвом, виходячи з їхнього фінансового стану організації, таким чином заохочуючи співробітників працювати продуктивніше.

Нагородження найкращого співробітника року створить здорову конкуренцію серед співробітників, кожен працюватиме на результат і тим самим збільшить приплив коштів до організації.

Навчання в сучасних умовах стає частиною повсякденного життя компанії на всіх рівнях: від топ-менеджменту до рядових працівників. Навчання має стати безперервним процесом. Саме ці зміни мають статися для отримання результату. Навчання має стати зручним джерелом інформації в момент потреби, і воно має бути організовано так, щоб саме в момент виникнення потреби, в тих умовах, у яких ця потреба виникає, навчанням можна було б скористатися легко та ефективно.

На сьогоднішній день оцінка та атестація праці працівників є одним із важливих інструментів підприємства, які допомагають отримувати необхідний результат.

Оцінка персоналу – процес визначення рівня результативності персоналу реалізації завдань організації з метою накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень. За допомогою оцінки керівник може прийняти правильні кадрові завдання: зменшити ймовірність найму некомпетентних працівників; зменшити частку витрат, пов'язаних із навчанням персоналу; збільшити кількість правильних прийнятих рішень щодо працівників та збільшити мотивованість працівників до роботи; здійснювати програми подальшого розвитку співробітників. Способів оцінки працівників

існує безліч різновидів. Часто зустрічаються такі методи: тестування, анкетування, співбесіда та багато інших. Як показує практика, якіснішим методом оцінки праці буде поєднання письмових та усних вправ.

Атестація персоналу є офіційним кадровим процесом оцінки співробітників, проведеним у порядку через встановлені проміжки часу, завдання якого є визначити рівень і якість роботи людини, і навіть визначити можливий потенціал працівника. Головне завдання атестації є визначення реального рівня навичок та знань співробітника з подальшим аналізом отриманих результатів на рівень відповідності займаній посаді в компанії.

Цифрова економіка в управлінні персоналом є концептуально новим способом вирішення кадрових питань. Основною частиною переходу на іншу систему управління буде переведення застарілих систем у хмару, впровадження інтегрованого дизайну мобільних додатків та операційного HR у режимі реального часу, використання принципів поведінкової економіки та постійне проведення аналізу. Цифрові технології також дозволяють автоматизувати багато завдань у галузі управління персоналом, внаслідок чого продуктивність праці буде збільшена, а витрати будуть скорочені. Багато компаній вже використовують віртуальні рекрутери для пошуку, оцінки персоналу. Для автоматизації процесу відбору персоналу в даний час використовуються наступні інструменти: глобальна мережа, мобільні програми, хмарні технології та послуги, робочі місця, соціальні мережі, онлайн-інструменти для оцінки кандидатів, великі дані тощо. Також для навчання персоналу, для підвищення кваліфікації використовують цифрові технології. Це технології швидкого навчання, електронного навчання, гейміфікації, що базуються на роботизації та автоматизації HR-процесів.

3.2 Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства

На сьогоднішній день найважливішими напрямками стратегічного управління персоналом ТОВ «Перший столичний хлібозавод» ми вважаємо вдосконалення системи набору персоналу, впровадження атестації персоналу та застосування системи мотивації.

Сьогодні забезпечення системи набору, навчання та підвищення кваліфікації працівників є необхідною функцією організації та стає питанням «виживання» підприємства за умов високої невизначеності.

Правильний найм персоналу здійснюється послідовно в кілька етапів, які наведено на рис 3.2:

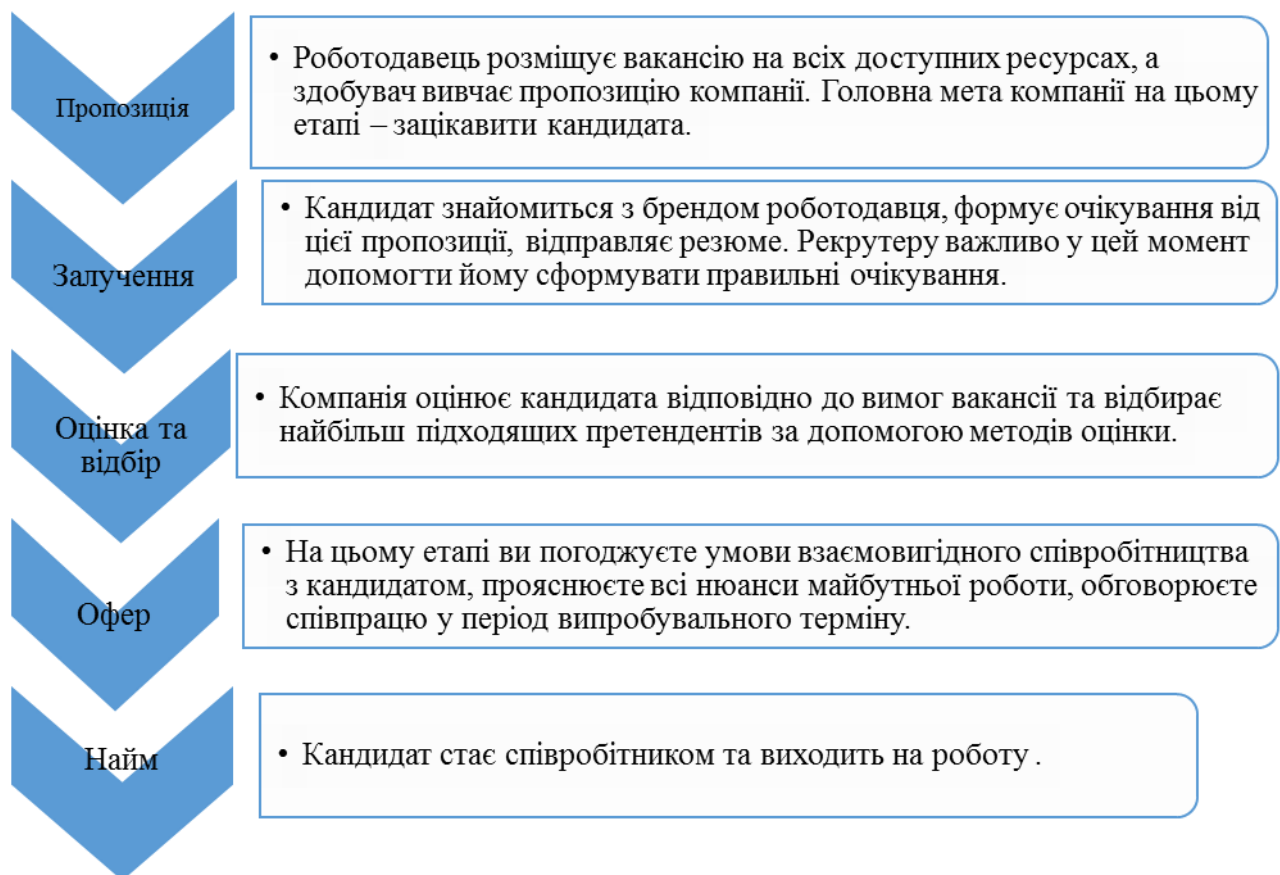


Рисунок 3.2 – Послідовність найму персоналу

Атестація персоналу є ефективним інструментом, що дозволяє оптимізувати структуру персоналу, підвищити мотивацію до праці, збільшити продуктивність праці, виявити напрями навчання співробітників.

Для постійного підвищення конкурентоспроможності співробітників, їх здатності забезпечувати досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства необхідно регулярно відстежувати рівень працездатності працівників, удосконалювати процес формування компетенцій з урахуванням результатів атестації. Етапи атестації у ТОВ «Перший столичний хлібозавод» наведено на рис.3.3.

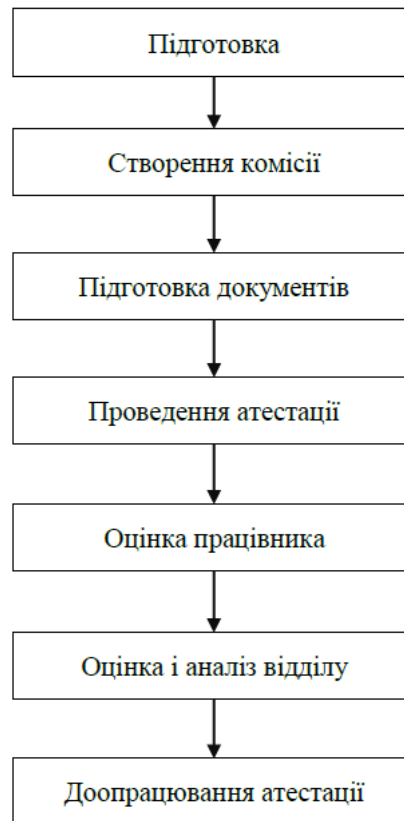


Рисунок 3.3. - Етапи атестації у ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

На підприємстві має бути документ, який закріплено нормативно та називається «Положенням про атестацію співробітників». У разі звільнення працівника за статтею можна посилатися саме на цей документ.

Як уже було зазначено, головною метою мотивації є підвищення продуктивності праці персоналу. Досягнення цієї мети вимагає нових підходів в управлінні персоналом, зокрема, формування гнучкої, адаптивної системи мотивації праці.

В основу мотивації покладено комплекс стимулів, що визначають поведінку кожного працівника. Іншими словами, це певні дії керівництва,

спрямовані на підвищення ефективності праці персоналу та різні способи залучення, збереження високо освічених, талановитих спеціалістів.

Розробка системи мотивації і стимулювання одна із найважливіших напрямів діяльності сучасного підприємства. Найбільш важливою вона є для керівника, перед яким стоять такі проблеми: узгодження особистих цілей співробітника, цілей підрозділів та вищого керівництва, вирішення проблем з плинністю кадрів та значно впливає на скорочення витрат на пошук, підбір та адаптацію персоналу, а також утримання висококваліфікованих кадрів. З одного боку, така система стимулює працівників до ефективної роботи, але вона повинна мати економічне виправдання, з іншого боку.

Деякі керівники приділяють належну увагу формуванню ефективних систем мотивації та стимулювання персоналу. Але для досягнення максимального ефекту трудової діяльності організації необхідно забезпечити задоволення інтересів та цілей окремих працівників та підприємства в цілому.

Діяльність працівників, які безпосередньо впливають на формування доходу та кінцевого продукту функціонування підприємства найбільше проявляється актуальність цієї проблеми. Мінімізація допустимого рівня конфліктів у колективі, досягнення сприятливої робочої обстановки у взаєминах між співробітниками та роботодавцем та окремими підрозділами залежить від впровадження та розвитку ефективної системи мотивації на підприємстві, яка дасть значний поштовх до підвищення рівня самоврядування та самоорганізації, і як наслідок підвищення якості праці та її конкурентоспроможності. [7]

Матеріальні виплати, які безпосередньо чи опосередковано залежать від результатів праці, виступають ваговим чинником мотивації. Співробітники повинні мати чітке уявлення за що вони отримують винагороду. Премії, бонуси, разові виплати справедливо поставити у залежність від роботи працівників. Але при цьому слід враховувати періодичність виплат.

Надалі потрібно визначити, наскільки ці заходи будуть ефективними. Економічна ефективність проявляється у вирішенні стратегічних проблем, з

якими стикається підприємство в управлінні людськими ресурсами. Найважливішим економічним ефектом вважаємо підвищення ефективності праці, що призводить до збільшення продуктивності та рентабельності, і як наслідок конкурентоспроможності підприємства.

Для запровадження зазначених заходів, необхідно розрахувати витрати на їх реалізацію.

Орієнтовна вартість впровадження заходів кожного року становитиме 6 млн. грн. на рік і зростатимуть на 10% щорічно. Аналіз витрат по роках наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на запропоновані заходи на ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

Стаття витрат	2022	2023	2024
Удосконалена система набору персоналу, млн.грн	0,9	0,99	1,089
Атестація персоналу, млн.грн	1,8	1,98	2,178
Соціальний пакет, млн.грн.	3,3	3,63	3,993
Разом	6	6,6	7,26

Таким чином, витрати підприємства зростуть в середньому на 0,42%. Для ТОВ «Перший столичний хлібозавод» це не значна сума, з огляду на те, що в результаті відбудеться такі витрати підвищення продуктивності праці персоналу, збільшення прибутку і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Якщо розглядати аналогічні заходи на інших підприємствах, таких як «Чумак», «Кулиничі» чи «Fozzy Group», то їх прибуток збільшився в середньому на 2%

Прогнозні показники збільшення прибутку на ТОВ «Перший столичний хлібозавод» на 2022-2024 роки наведемо на рис. 3.4.

На рис. 3.3 наведено розраховані прогностні показники чистого прибутку на 2022-2024 роки. Із представленою графіку можна зробити висновок, що рекомендовані заходи економічно ефективні. Вони позитивно впливають на чистий фінансовий результат ТОВ «Перший столичний хлібозавод».



Рисунок 3.4 – Прогнозні показники чистого прибутку

Варто розрахувати інші фінансові показники та виявити як зміниться їх величина від запропонованих заходів. Результати розрахунків представимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані фінансові показники ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

Показники	2022	2023	2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	839955,72	856754,83	873889,93
Чистий фінансовий результат, тис.грн	6327,06	6453,60	6582,67
Коефіцієнт рентабельності	0,74	0,75	0,76

Можна стверджувати, що запропоновані заходи позитивно впливають на результати діяльності підприємства, зокрема на виручку та чистий прибуток .

Далі проаналізуємо, як запропоновані дії будуть впливати на конкурентоспроможність ТОВ «Перший столичний хлібозавод». Для цього повернемось до таблиці 2.3 і виставимо бали враховуючи результат запропонованих заходів. Підсумки представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Стратегічні активи та здатності ТОВ «Перший столичний хлібозавод» враховуючи запропоновані заходи

Стратегічні активи	Підприємства		
	«Хлібні інвестиції»	ПрАТ «Київхліб»	"Кулиничі"
<i>Переважаючі активи</i>			
Фінанси	3 (+1)	4	4
Технології	5	4	5
Основні засоби	5	5	5
Місце розташування	5	5	5
Конкурентна позиція	3 (+1)	5	4
Репутація	4 (+1)	4	4
<i>Відмінні здатності</i>			
Фінансовий менеджмент	4	4	4
Маркетинг і продаж	3 (+1)	3	4
Виробництво	5	5	5
Розробка товарів	4	5	5

Таким чином, заходи, які були рекомендовані для удосконалення стратегічного управління персоналом на ТОВ «Перший столичний хлібозавод» позитивно впливають на конкурентну позицію серед підприємств хлібопекарської галузі.

Необхідно також дослідити показник плинності кадрів, оскільки одним з запропонованих напрямків є саме зменшення плинності кадрів ТОВ «Перший столичний хлібозавод». Для оцінювання зміни даного показника були взяті значення і результати відхилень показника на аналогічних підприємствах.

За прогнозом, плинність кадрів в середньому зменшуватиметься на 11% на рік, результати наведемо на рис. 3.5.

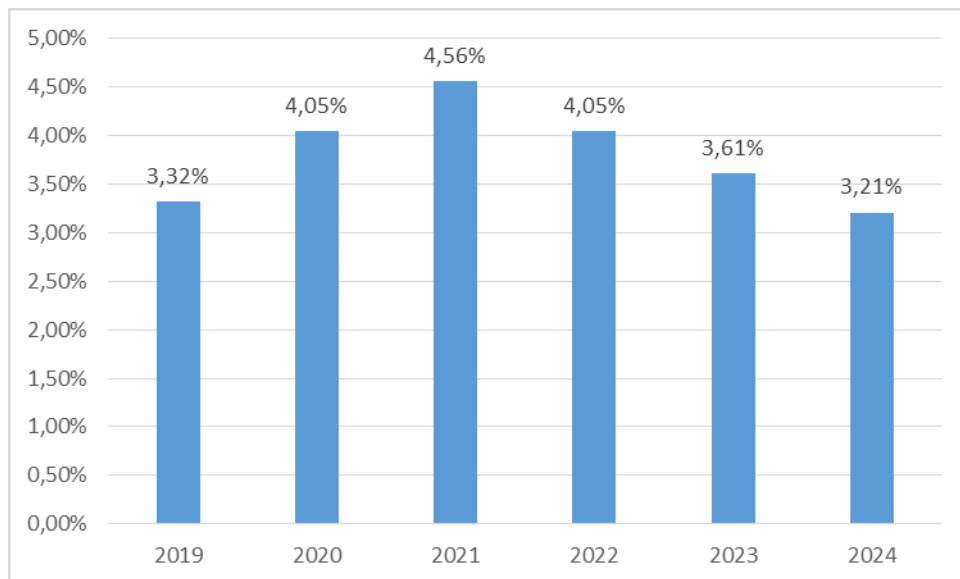


Рисунок 3.5 – Прогнозні показники плинності кадрів ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

Зростання показника плинності кадрів негативно впливає і на економічні показники. З рисунка 3.4 спостерігаємо, що в період з 2019 до 2021 року даний показник мав тенденцію до збільшення і у 2021 році становив 4,56%.

Запропоновані заходи щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом ТОВ «Перший столичний хлібозавод» дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства з урахуванням використання сучасних рішень.

ВИСНОВКИ

Висновки, які можна зробити в результаті проведеного дослідження:

1. Стратегічне управління персоналом є окремим видом діяльності в галузі управління, який направлений на досягнення намічених організаційних цілей. Крім того, стратегічне управління персоналом визнається як невід'ємний елемент діяльності фірми в умовах ринкової економіки.

Стратегічне управління розглядають як набір із 5 динамічних і логічно взаємопов'язаних процесів, кожен із яких доповнює і не може функціонувати один без одного. До них відносяться: аналіз навколишнього середовища, визначення місій та цілей підприємства, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінювання і контроль за виконанням. Цей взаємозв'язок є ключовою функцією стратегічного управління.

Перехід до стратегічного управління персоналом викликаний об'єктивним нарощуванням темпів як науково-технічного прогресу, так і динаміки соціально-економічного розвитку компаній. Вказана обставина супроводжується високим рівнем невизначеності та ризику, що звертає керівництво компаній, орієнтованих на високу конкуренцію, розробляти стратегію, яка б дозволила збільшити швидкість адаптації організації до трансформації середовищних умов.

Суб'єктами стратегічного управління персоналом виступають керівники всіх рівнів керування. Об'єктами стратегічного управління персоналом підприємства є система управління, сукупний трудовий потенціал організації, структури та цільові взаємозв'язки, кадрова політика щодо персоналу керівництвом організації, а також технології та методи управління.

2. Методологічні основи формування стратегії управління персоналом мають бути складені індивідуально з урахуванням своєрідних особливостей організації, галузі, стану конкурентного середовища, стилю управління та корпоративної культури. Методологічні основи формування стратегії

управління персоналом організації лежать у наукових підходах: системний, процесний, ситуативний, організаційний, інституційний та ін.

Комплексне дослідження досягнутого рівня розвитку кадрів, а також стану запровадження даного процесу повинна здійснюватися разом з розробкою відповідних інструментів оцінки та визначенням показників, котрі характеризують розвиток персоналу підприємства.

3. У роботі проведено діагностику середовища функціонування ТОВ «Перший столичний хлібозавод». Це товариство входить до потужного українського холдингу «Хлібні інвестиції», що має власну торгову марку «Цар Хліб». Маючи сучасне обладнання та передові технології, асоціація охоплює 8% ринку хліба України.

В київському регіоні є декілька конкуруючих між собою компаній, які займають левову частку на ринку хліба. Головні конкуренти ТОВ «Перший столичний хлібозавод», який входить до складу холдингу «Хлібні інвестиції» – ПрАТ «Київхліб», ТМ «Кулиничі», концерн «Хлібпром».

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «Перший столичний завод» займає третє місце серед виробників хліба та хлібобулочних виробів в Київському регіоні.

Із проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновки, що підприємство має напрямки та шляхи для розвитку. Необхідно зменшити вплив слабких сторін, наприклад, скорегувати маркетингову діяльність, розвинути її. Необхідне розширення асортиментного ряду продукції для виходу на нові регіональні ринки хлібу та завоювання більшої прихильності від покупців. Впровадження новітніх технологій виробництва може зменшити людський фактор на виробництві, збільшити механізацію виробництва.

У роботі проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. До 2020 року ТОВ «Перший столичний хлібозавод» був прибутковою організацією, а от у 2020 році зафіксовані збитки у розмірі 12 361 тис.грн. Таку ситуацію можна пояснити збільшенням собівартості продукції на 9 859 тис.грн. у 2020 році порівняно з 2019 роком та зниженням

валового прибутку на 14 953 тис.грн за той же період. У 2021 році знову ситуація змінилась і прибутки зросли на 150,18% порівняно з 2020 роком.

ТОВ «Перший столичний хлібозавод» працює рентабельно: рентабельність власного капіталу знаходиться на достатньому рівні і становить 1,22.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом, проаналізовано кадровий потенціал ТОВ «Перший столичний хлібозавод». Визначено, що середньооблікова чисельність персоналу у 2020 році знизилась у порівнянні з 2019 роком, тобто зменшилась на 20 осіб, а у 2021 році знову зросла і становила 850 осіб. Середній вік співробітників компанії зменшується. Якщо в 2019 році він складав 45 років, то в 2021 році становить 43 роки. Середня тривалість роботи співробітників в компанії має тенденцію до зменшення - 2,7 роки у 2021 році та 3,1 роки у 2019 році. Найбільшу частку займають працівники у яких стаж від 1 до 3-х років і становить 34%. Персонал ТОВ «Перший столичний хлібозавод» має тенденцію до «молодшання», тобто на роботу залучаються працівники більш молодшого покоління, старшого – вивільняються.

Досліджено, що більша частина звільнень відбулася саме за власним бажанням працівників. 50% звільнень працівників відбувається у яких стаж роботи складає від 1 до 3-х місяців.

Таким чином, вбачаємо необхідність удосконалення стратегічного управління персоналом. Пріоритетом у роботі з персоналом у ТОВ «Перший столичний хлібозавод» є підвищення професійних навичок та робочої активності працівників підприємства.

У зв'язку з цим доцільно переглянути політику компанії у сфері пільг та соціальної підтримки молодих співробітників.

4.Визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління персоналом ТОВ «Перший столичний хлібозавод» серед яких система мотивації, атестації персоналу, система набору та навчання.

Для запровадження зазначених заходів, необхідні певні витрати на їх реалізацію. Орієнтовна вартість впровадження заходів кожного року становитиме 6 млн. грн. на рік і зростатимуть на 10% щорічно. Витрати підприємства зростуть в середньому на 0,42%.

У роботі наведено розраховані прогностичні показники чистого прибутку на 2022-2024 роки. У 2022 році – це 6327,06 тис.грн, у 2023 - 6453,60 тис.грн, у 2024 -6582,67 тис.грн. Із представленою матеріалу можна зробити висновок, що рекомендовані заходи економічно ефективні. Вони позитивно впливають на чистий фінансовий результат ТОВ «Перший столичний хлібозавод». За прогнозом, плинність кадрів в середньому зменшуватиметься на 11% на рік,

Заходи, які були рекомендовані для удосконалення стратегічного управління персоналом на ТОВ «Перший столичний хлібозавод» позитивно впливають на конкурентну позицію серед підприємств хлібопекарської галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку хлібобулочних виробів України. 2020 рік [Електронний ресурс] // Pro-Consulting. – 2020. – URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-2020/>.
2. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. Економічний форум. —2014. — №3. — С. 136–144.
3. Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2017. - № 2 (38). - С. 25–30.
4. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон. 2014. – С.144-146.
5. Варга В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. «Ефективна економіка», 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/160.pdf
6. Галич О. А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. А. Галич, Ю. В. Вакуленко, І. О. Терещенко. // Агросвіт. – 2019. – №1. – С. 27–32.
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2015. – №7. – С. 29–34.
8. Граждан О. Б. Сучасний погляд на стратегічне управління персоналом організації [Електронний ресурс] – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608687.pdf>.
9. Гривнак, О.І. Бала А.В. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. Національний університет «Львівська політехніка». 2013. – №

778. С. 10-17.//[Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPM_2013_778_4%20\(7\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPM_2013_778_4%20(7).pdf)

10. Гулик Т. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Гулик, А. В. Козев. // Мукачівський державний університет. – 2018. – №18. – С. 353–358.

11. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та управління підприємством. 2018. – № 17. – С. 216-224.

12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с.

13. Захарченко В.В., Белова Т.Г. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Захарченко, Т.Г. Белова. — режим доступу до джерела: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3042/3/5.pdf>

14. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. –№ 86. С. 164–172.

15. Касич А. О. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства / А. О. Касич, М. В. Черняхівська, А. М. Мірошниченко. // Фінансовий простір. – 2018. – №3. – С. 35–40.

16. Клементьєва А. В. Особливості ринку хліба в Україні / А. В. Клементьєва, В. О. Балдик. // Соціально-гуманітарний вісник. – 2019. – №25. – С. 216–220.

17. Маковей Ю. Стратегічне управління персоналом підприємства туристичної сфери: концептуальні підходи / Ю. Маковей. // Збірник наукових праць "Ефективність державного управління". – 2015. – №43. – С. 329–336.

18. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6. — С.123-129.
19. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. –2015. –№ 2(2). – С. 179–184.
20. Мікловда В.П. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: Монографія. Ужгород. 2014. – 420 с.
21. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. // Економічний вісник Донбасу. - 2020. - № 1 (59). - С. 137-144.
22. Навольська Н. В. Дослідження ринку хліба і хлібобулочних виробів в Україні / Н. В. Навольська. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – №11. – С. 438–441.
23. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій [текст]: Навчальний посібник / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури». 2018. – 560 с.
24. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.
25. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, - 2012. - 215 с.
26. Новікова О., Шамілева Л., Хандій О. Оцінка якості трудового життя за умов цифровізації економіки: стан та тенденції розвитку. Журнал європейської економіки, — 2021, — № 20.3. — с.387-408.
27. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. – № 3. – С. 121–125.
28. Офіційний веб-сайт "Кулиничі" [Електронний ресурс] – URL: <https://kulinichi.com/ua/pro-kompaniyu/>.
29. Офіційний веб-сайт "Хлібні інвестиції" [Електронний ресурс] – URL: <https://hlibinvest.com.ua/>.

30. Офіційний сайт ПрАТ "Київхліб" [Електронний ресурс] – URL: <https://kyivkhliv.ua/>.

31. Погорелова Т. О., Юрченко В. А. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин. Вісник НТУ. — 2015. — № 26 (1135). URL: <http://vestnik.kpi.kharkov.ua/4>

32. Сімченко Н.О. Використання компетенційного підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / Н.О. Сімченко. — Режим доступу до джерела: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_33/Zmist/29PDF.pdf

33. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін.]. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — 304 с.

34. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

35. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант. 2013. – 427 с.

36. Фінансова звітність ТОВ «Перший столичний хлібозавод» [Електронний ресурс] – URL: https://clarity-project.info/edr/31484879/finances?current_year=2020

37. Управление компетенциями персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.ru/8_34018_upravlenie-kompetentsiey-personala.html (Дата звернення 04.10.2022)

38. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

39. Чикурова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства / А. Д. Чикурова. // Економіка АПК. – 2018. – №2. – С. 49–55.

40. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. — [2-ге вид.,перероб. і доп.]. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

41. Якименко-Терещенко Н.В., Ніколаєш Я.Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. Економіка та держава. –Випуск № 2, – 2018. – С.32-35. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2018/10.pdf.

42. . Boon C., Den Hartog D. N., Lepak, D. A systematic review of Human Resource Management Systems and their Measurement. Journal of Management. 2019. Vol. 45. P. 2498–2537.

43. . Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. Journal of management. 2019. Vol. 45. P. 540–566.

44. .Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal. 1995. Vol. 38. P. 635–672.

45. . Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management. 1992. Vol. 18. P. 295–320.

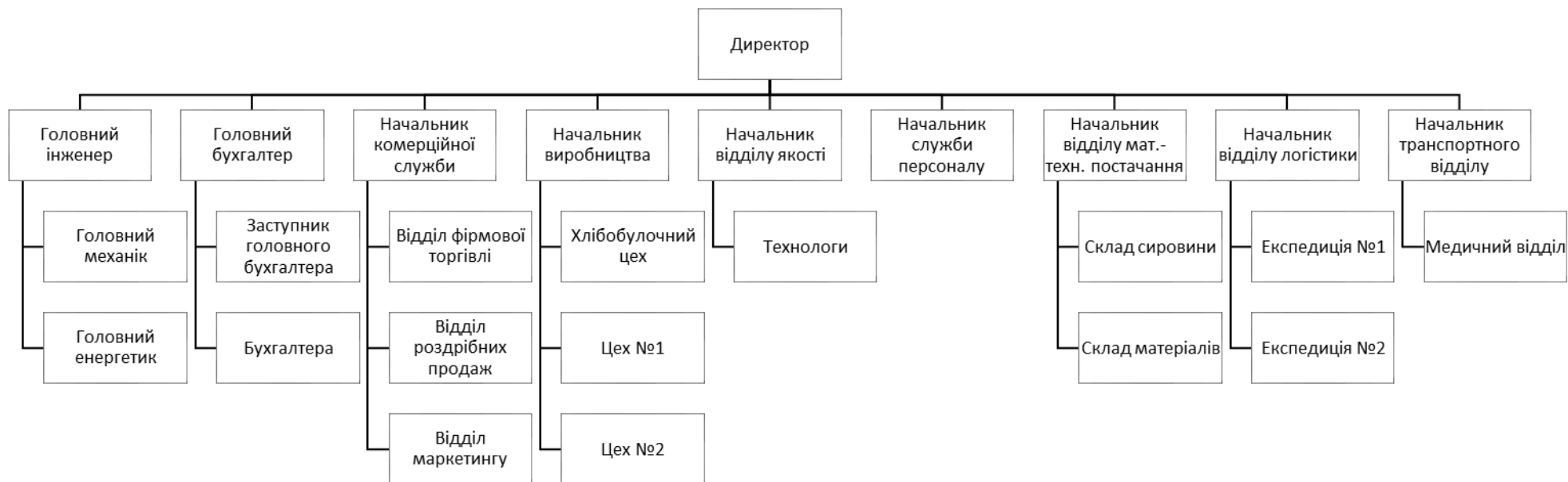
ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Профіль організації

Критеріальна база оцінки	Характеристика
Організація	ТОВ «Перший столичний хлібозавод»
Форма власності	Приватна власність
Вид діяльності (основний)	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Додаткові види діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
Місія організації	забезпечити кожному жителю України якісною та свіжою продукцією – виробництво високоякісного хліба та хлібобулочних виробів.
Головна мета	Розширення ринку збуту, <u>збільшення</u> прибутку шляхом виробництва та <u>реалізації</u> хліба та хлібобулочних виробів
Організаційна структура	Тип – лінійно-функціональна
Основні компетенції організації	забезпечення доступу до широкого спектру ринків; унікальність; зносостійкість та <u>довготривалість</u> ; неповторність; орієнтованість на споживача.
Аналіз загальної ефективності діяльності	Чистий прибуток – 16243 тис. грн.
Ефективність виробничої діяльності організації	Річний обсяг виробництва – 642229 тис. грн. Рентабельність виробництва – 1,96 Коефіцієнт використання виробничої потужності – 0,87
Показники загальної результативності діяльності компанії на ринку	Частка ринку – 10%
Показники ефективності фінансової діяльності	Ліквідність – 0,63 Прибутковість – 20,4 Рентабельність – 1,96
Загальна конкурентоспроможність організації	Проведені розрахунки вказують на конкурентоспроможність підприємства на рівні 3,57 бали із 5 .
Обрані напрямки розвитку організації	– Оптимізація товарного асортименту; – Розроблення нової продукції; – Забезпечення високої якості продукції; – Вдосконалення маркетингової політики підприємства;

Таблиця Б.1 - Організаційно-виробнича структура ТОВ «Перший столичний хлібозавод»



Таблиця В.1 – SWOT–аналіз ТОВ «Перший столичний хлібозавод»

Внутрішні сильні сторони	Експертна оцінка	Зовнішні можливості	Експертна оцінка
Можливість розширення виробництва.	3	Розширення асортименту продукції.	5
Вдосконалена система виробництва.	3	Вихід на нові зовнішні ринки (експорт).	4
Впровадження Lean–менеджменту.	3	Впровадження нових технологій виробництва.	3
Наявність унікальних сортів продукції.	4	Зменшення собівартості продукції і як наслідок зменшення ціни на продукцію нижче конкурентів.	2
Хороша репутація у споживачів.	4	Вдосконалення податкової системи.	2
Ефективна система контролю якості.	4		
Партнерство з провідними постачальниками сировини.	5		
Внутрішні слабкі сторони		Зовнішні загрози	
Складність управління.	5	Посилення конкуренції, поява нових конкурентів на ринку.	4
Великі транспортні витрати на доставку (в зв'язку із широкою географією доставок).	4	Підвищення ціни на сировину.	5
Недостатність фінансових ресурсів.	5	Поява на ринку конкурентоздатних продуктів, що зменшать обсяг реалізації.	4
Вразливість до конкурентного тиску.	4	Податкова нестабільність.	4
Недостатня маркетингова активність.	5	Нестабільна політична ситуація.	5