

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»

Директор, к.п.н., доцент
_____ Тетяна ГРЕБЕНИК
(підпис)

«_____» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: **«Формування стратегії управління персоналом підприємства»**

Здобувача групи

M-016
(шифр групи)

Прядка Максима Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Максим ПРЯДКО

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ***викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ***

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Конотоп 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Класичний фаховий коледж

Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової
комісії «Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

Ольга ЩЕРБИНА

(підпис)

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача групи

спеціальності 073 Менеджмент

Прядка Максим Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи:

***«Формування стратегії управління персоналом
підприємства»***

Затверджено наказом по КФК СумДУ № ***43-ст*** від « ***06*** » ***березня*** 20 ***24*** р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « ***17*** » ***червня*** 20 ***24***р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: ***Теоретичне та практичне обґрунтування
формування стратегії управління персоналом підприємства.***

3. Вихідні дані до роботи: ***Навчальні посібники, наукові матеріали та статті,
інтернет ресурси, наукові дослідження провідних вчених.***

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 ***Розглянути теоретико-методичні основи формування стратегії
управління персоналом підприємства.***

Розділ 2 ***Оцінити та проаналізувати формування стратегії управління персоналом
підприємства.***

Розділ 3 ***Запропонувати шляхи удосконалення формування стратегії управління
персоналом підприємства.***

6. Календарний план виконання роботи:

<i>№</i>	<i>Етапи виконання роботи</i>	<i>Терміни виконання</i>	<i>Примітки</i>
1	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5	Надання на перевірку 2-го розділу	до 20.05.2024	
6	Надання на перевірку 3-го розділу	до 01.06.2024	
7	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 10.06.2024	
8	Перевірка роботи на плагіат	11-12.06.2024	
9	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	13.06.2024	
10	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня2024 р.Керівник викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« » 20 р.(підпис)Максим ПРЯДКО(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:
«Формування стратегії управління персоналом підприємства»

(назва кваліфікаційної роботи)

Прядко Максим Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням актуальності теми є значущість дослідження формування стратегії управління персоналом підприємства, що особливо важливо в сучасних умовах.

Мета роботи полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні формування стратегії управління персоналом підприємства.

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- розглянуто теоретичні аспекти формування стратегії управління персоналом підприємства;
- проведено аналіз складу і структури персоналу ПП «Будпостач»;
- здійснена оцінка стратегії управління персоналом ПП «Будпостач»;
- запропоновані шляхи удосконалення стратегії управління персоналом ПП «Будпостач».

При виконанні роботи використовувалися методи наукового дослідження, системного підходу, аналізу, статистичний, графічний, узагальнення.

У результаті проведених досліджень встановлено, що на протязі досліджуваного періоду чисельність працівників на підприємстві змінилась не суттєво, плинність персоналу не висока. Підприємство активно сприяє та розвиває прагнення своїх працівників до підвищення професійного рівня та отримання нових навичок. Виявлені проблеми управління персоналом свідчать про необхідність удосконалення стратегії управління серед яких впровадження ситуаційного навчання.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є персонал ПП «Будпостач».

Предметом досліджень є стратегія управління персоналом ПП

«Будпостач».

Робота викладена на 45 сторінок, у тому числі включає 10 рисунків, 8 таблиць, список цитованої літератури із 22 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ, КАДРИ, ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Економічний зміст стратегії управління персоналом підприємства	9
1.2 Принципи, функції та моделі стратегії управління персоналом підприємства	12
1.3 Характеристика процесу формування стратегії управління персоналом на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «БУДПОСТАЧ».....	20
2.1 Загальна організаційна характеристика ПП «Будпостач»	20
2.2 Аналіз персоналу ПП «Будпостач».....	23
2.3 Дослідження стратегії управління персоналом ПП «Будпостач».....	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «БУДПОСТАЧ».....	31
3.1 Основні проблеми стратегії управління персоналом ПП «Будпостач»	31
3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії управління персоналом ПП «Будпостач»	33
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегія управління персоналом відіграє вирішальну роль у загальному управлінні працівниками, роблячи значний внесок у зростання та прогрес підприємств. Стратегія, яка використовується в управлінні персоналом, служить відображенням довгострокових цілей і завдань організації. Успішне функціонування підприємництва в наш час залежить від інтересів і потреб суб'єктів господарювання [17, с. 212].

Реалізація необхідних функцій управління значною мірою залежить від ефективної стратегії використання та підвищення кваліфікації робочої сили. Експерти вважають, що інтеграція стратегічного менеджменту та управління персоналом може підвищити конкурентоспроможність компанії, створити додаткову вартість та налагодити ефективне управління підприємством [4, с. 68].

Основним напрямком діяльності компанії є вирішення питань управління персоналом, зокрема матеріального заохочення. Отже, стає обов'язковим вирішення проблеми вдосконалення стратегії управління персоналом і вивчення нових підходів для підвищення її ефективності.

Стратегії управління персоналом присвячено значна кількість праць вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме Д. Богині, В. Вебера, О. Грішної, Г. Деслера, П. Друкера, А. Шегди та ін.

Метою даного дослідження є оцінка та аналіз теоретичних і практичних основ стратегії управління персоналом підприємства. Підвищуючи кваліфікацію та здібності своєї робочої сили, управління персоналом компанії сприяє загальній ефективності господарської діяльності підприємства.

Досягнення поставлених цілей вимагає вирішення наступних задач:

- розглянути економічний зміст стратегії управління персоналом;
- розглянути принципи, функції та моделі стратегії управління персоналом;
- проаналізувати процес формування стратегії управління персоналом;
- надати організаційну характеристику підприємства;

- проаналізувати персонал підприємства;
- провести дослідження стратегії управління персоналом підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є персонал ПП «Будпостач».

Предметом дослідження є стратегія управління персоналом ПП «Будпостач».

Теоретичною основою дослідження є теорії видатних зарубіжних і вітчизняних учених, які присвятили свою роботу вивченню стратегії управління персоналом сучасного підприємства. У роботі надано пропозиції та обґрунтування щодо вдосконалення існуючої стратегії. У сучасній економіці ефективне управління персоналом є вкрай важливим для підприємств. Використовуючи інноваційні підходи до управління персоналом, ці підприємства можуть створити згуртовану команду, яка сприятиме досягненню поставлених цілей.

Методологічною основою роботи є такі методи: наукового дослідження, системного підходу, аналізу, статистичний, графічний, узагальнення.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи формування стратегії управління персоналом підприємства.

У другому розділі проведена оцінка формування стратегії управління персоналом підприємства.

У третьому розділі надано шляхи удосконалення формування стратегії управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст стратегії управління персоналом підприємства

Щоденна діяльність кожного підприємства залежить від регулярності бажання зберегти свої поточні позиції та покращити їх, щоб надавати продукт найвищої якості, збільшення обсягу продажу, збільшення прибутку та подолання перешкод, щоб перевершити своїх колег. Поставлені цілі можуть бути досягнуті за допомогою організації та управління людськими ресурсами [7, с. 108].

Першим кроком розвитку підприємництва на цьому етапі є здатність швидко справлятися зі складними ситуаціями, прийняття впевнених рішень, а також забезпечення раціональності та ефективності дій, що є важливими аспектами лідерства, брати на себе відповідальність, відсутність достатньої кількості працездатних працівників, нерівномірний розподіл, кадровий потенціал, високий ступінь автоматизації та механізації [16, с. 48].

Стратегія управління персоналом – це розроблений керівництвом організації комплекс заходів та послідовних дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу та що враховують стратегічні цілі та завдання організації, а також наявні у її розпорядженні ресурси.

Основний принцип стратегії управління персоналом полягає у визнанні співробітників як безцінного активу компанії та конкурентної переваги, що вимагає активного розвитку та вдосконалення для досягнення стратегічних цілей організації. Узагальнюючи думки зарубіжних і вітчизняних фахівців у галузі, можна визначити основну мету управління персоналом як ефективне створення, розвиток і реалізацію трудового потенціалу підприємств [11, с.97].

Управління персоналом можна розуміти як комплексну структуру, що

охоплює різні принципи, механізми, методи та підходи, спрямовані на сприяння найму, зростанню та ефективному використанню працівників в організації. Він включає низку взаємопов'язаних практик, які спільно формують управління персоналом. Це комплексна стратегія, яка охоплює організацію, процес і структуру, що дозволяє визначити управління персоналом як єдине ціле. Ця система також сприяє здійсненню заходів, спрямованих на забезпечення належної кількості працівників з необхідними компетенціями [3, с. 90].

Основним завданням стратегії управління персоналом підприємства є його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. Рисунок 1.1 ілюструє структуру цілей стратегії управління персоналом підприємства.

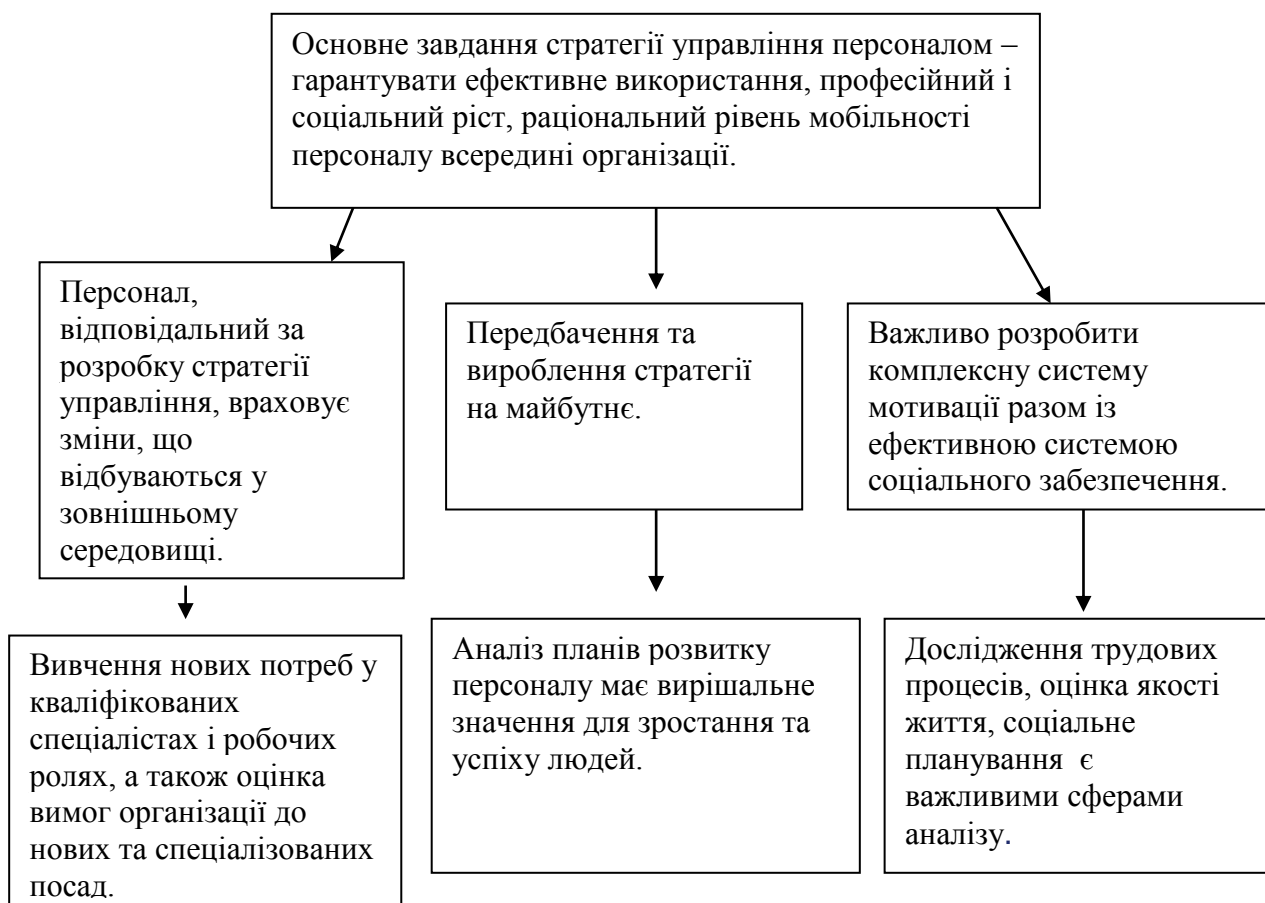


Рисунок 1.1 Структура цілей стратегії управління персоналом підприємства.

Вивчаючи конкретний зміст і характеристики методів, важливо враховувати, що адміністративні методи мають безпосередній вплив, оскільки вони є обов'язковими і не залишають місця для розсуду працівника, із штрафними санкціями за невиконання. З іншого боку, економічні та соціально-

психологічні методи мають непрямий вплив і не мають явних наслідків.

Вони надають відомим особам певний термін і відповідальність за цей вплив. Сила та кінцеві результати індивідуального вибору та поведінки в першу чергу залежать від унікальних характеристик працівників. Вкрай важливо точно визначити і встановити ці фактори [10, с. 142].

Технології управління служать потужним інструментом впливу. Цей підхід характеризує використання унікальної системи, що складається з різних методів і цілей. Усі інноваційні методи можна розділити на різні групи на основі їхніх специфічних характеристик [11, с. 210].

Кінцева мета, сфера реалізації або джерело. Стратегія управління персоналом переважно використовує класифікацію як основний спосіб. Цей підхід поділяє технології управління персоналом на чотири окремі групи, як показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Технології стратегії управління персоналом підприємства

Технологія	Характеристика
Професійна	Спеціалізовані агентства співпрацюють з підприємствами на замовлення для розробки технологій. Ключова перевага полягає в можливості налаштувати ці технології відповідно до конкретних вимог.
Галузева	Спеціалізовані галузеві служби використовують їх у своїй діяльності. Технологічна підтримка, спеціально розроблена для галузі, зараз розробляється для вирішення питань персоналу з використанням передових технологій управління галуззю.
Традиційна	Використовується в усіх типах організаційних структур. Ці результати є продуктом професійної спадкоємності.
Іноваційна	Ці технології створені для вирішення сучасних проблем. Для цього необхідно, щоб спеціалісти відділу кадрів підприємства володіли високим рівнем компетенції у розробці та впровадженні подібних технологій.

Для ефективного управління персоналом вкрай важливо оцінити наявні ресурси та визначити завдання підприємства. Для оптимізації ефективності управління персоналом доцільно використовувати комбінацію різних технологій управління. Концепція економічної ефективності в стратегії управління персоналом передбачає використання працівників так, щоб

максимізувати організаційні цілі при оптимальному використанні ресурсів [8, с. 92].

При дослідженні діапазону організаційних цілей стає очевидним, що існують різні категорії, які необхідно визначити, включаючи економічні цілі, які спрямовані на досягнення зростання кінцевого результату. Аналіз планів розвитку персоналу та планування персоналу має вирішальне значення для оцінки індивідуального зростання та прогресу. Аналіз трудових процесів, якість життя, соціальне планування, розвиток персоналу, розробка стратегії управління, врахування змін у зовнішньому середовищі – все це найважливіші аспекти, які сприяють прогнозуванню та плануванню [9, с. 70].

Основним завданням системи управління персоналом є забезпечення ефективного використання, професійного зростання та соціального розвитку персоналу, а також досягнення розумного рівня мобільності персоналу. Система управління персоналом охоплює різні аспекти, в тому числі соціальну організацію умов праці. Його головні цілі включають забезпечення компанії компетентними співробітниками, повне використання потенціалу команди, підтримку комфортного робочого середовища, розвиток позитивних особистих навичок у команді та створення можливостей для кар'єрного зростання для працівників [12, с. 139].

1.2 Принципи, функції та моделі стратегії управління персоналом підприємства

Досягнення цілей стратегії управління персоналом здійснюється шляхом виконання як загальних, так і специфічних функцій. Планування та організація є прикладами загальних функцій.

Усі керівники виконують функції мотивації та контролю в межах своїх повноважень. Крім того, існують спеціальні функції, присвячені управлінню персоналом [20, с. 32].

Основною метою функцій управління персоналом є забезпечення того,

щоб підрозділи ефективно виконували покладені на них завдання та обов'язки. Специфічні потреби підприємств задовольняються через цей вид діяльності, який передбачає перелік основних функцій і відповідних завдань. Ці функції реалізовані в узагальнених типах, зазначених у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Функції стратегії управління персоналом підприємства:

№	Функції	Завдання
1	Функція «визначення потреб»	Розробка стратегії щодо вимог до якісної робочої сили, вибір методів розрахунку та планування для визначення кількісної потреби в персоналі.
2	Функція «забезпечення»	Процес отримання та аналізу маркетингових матеріалів у сфері персоналу є важливим аспектом діяльності.
3	Функція «розвитку»	До обов'язків входить нагляд за плануванням, а також організація та проведення тренінгів.
4	Функція «використання»	Сприяння виробничій соціалізації, введення та адаптація персоналу до їхніх ролей, забезпечення безпеки праці
5	Функція «мотивація»	Врегулювання конфліктів, впровадження систем грошового заохочення та використання нематеріальних систем заохочення

Управління персоналом служить засобом підвищення загальної ефективності та продуктивності організації.

Найефективніше використання працівників для досягнення як особистих, так і організаційних цілей є основним напрямком управління персоналом. Це охоплює різні аспекти, такі як створення добре структурованої організації, забезпечення чіткого розподілу обов'язків, впровадження ієрархічної системи, усунення зайвих завдань, забезпечення виконавчої дисципліни та встановлення офіційних протоколів [14, с. 69].

Цілі підприємства досягаються тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом гармонійно вибудовуються, функціонують безперебійно та синхронно. Цей принцип залишається непохитним у сучасних наукових дослідженнях і практичних застосуваннях управління. На весь персонал впливає керівництво як на єдину і складну силу. Тому створюється стратегія управління персоналом, яка об'єднує управління у ширшу структуру, узгоджуючи його зі стратегічними цінностями, корпоративною культурою, плануванням виробництва, продажами та підвищенням якості [6, с. 145].

Це пов'язано з тим, що з організаційної точки зору управління людськими ресурсами охоплює всіх співробітників і структурні підрозділи в організації, які відповідають за виконання завдань, пов'язаних з персоналом. У центрі уваги управління персоналом – практичні дії, а не концептуальні процедури та правила. Виходячи з теоретичних принципів сучасного управління організацією, очевидно, що процес управління персоналом охоплює ряд методів, процедур і програм, які використовуються організацією для ефективного впливу на своїх працівників і оптимізації їхніх можливостей[1, с. 212].

В основі методів адміністративного чи організаційного управління лежить використання повноважень і забезпечення нормативної підтримки праці працівників. Ці методи, як правило, передаються через команди, директиви та інструкції, спрямовані на вплив на поведінку людини через такі мотиви, як почуття обов'язку, визнання важливості дотримання трудової дисципліни та прагнення бути частиною певної організації. Рисунок 1.2. ілюструє категорію методів управління на три окремі групи, які були вдосконалені та впроваджені як у теорії, так і в практиці управління[18, с. 86].



Рисунок 1.2 Особливості методів стратегії управління персоналом підприємства

Управління персоналом передбачає використання низки методів впливу на працівників і їх керівництва. Управління передбачає вплив на працівників для досягнення конкретних цілей, які є важливими для загального функціонування компанії. Однак, важливо визнати, що насправді існують різні підходи до управління[2, с. 103].

Аналіз наукової літератури показує, що класифікація цих методів залежить від характеру предмета дослідження.

У сфері вітчизняної науки експерти виділяють декілька ключових методів, серед яких методи стимулювання задоволення конкретних потреб співробітників; методи інформування, які дають можливість співробітникам самостійно формувати власну організаційну поведінку; методи переконання, які безпосередньо впливають на цінності та переконання індивідів, а також методи примусу, які ґрунтуються на погрозах або санкціях. Дисципліна менеджменту класифікувала ці методи на три окремі групи, які широко використовуються як у теорії, так і на практиці[19, с. 215].

В основі адміністративних або організаційних методів управління лежить використання повноважень і забезпечення нормативної підтримки трудової діяльності працівників. Ці методи, як правило, передаються через накази та розпорядження, спрямовані на мотивацію людської поведінки на основі почуття обов'язку, визнання важливості дотримання трудової дисципліни та бажання бути частиною певної організації. Вплив адміністративних заходів має прямий характер, оскільки будь-який управлінський наказ або розпорядження повинні виконуватися.

Для стимулювання персоналу в економічній сфері можна використовувати різні методи. Основним методом є надання заробітної плати разом з можливістю отримувати частину прибутку. Крім того, впроваджуються стимули для заохочення високоякісної роботи та ефективності, тоді як покарання у вигляді відрахувань і штрафів служать стримуючим фактором для неналежної роботи. Ці стратегії разом сприяють загальному економічному

управлінню організацією. Розподіл коштів визначається їх потенціалом окупності. Підвищення якості роботи можна досягти шляхом матеріального заохочення, що приносить прибуток на рахунок.

1.3 Характеристика процесу формування стратегії управління персоналом на підприємстві

Після дослідження підприємств та організацій в Україні можна визначити, що впровадження стратегічного планування стає все більш поширеним. Очевидно, що все більше і більше організацій застосовують цей підхід. Тепер слід заглибитися в основні етапи процесу стратегічного планування. Процес розвитку персоналу включає кілька ключових елементів [22, с. 74].

По-перше, вкрай важливо узгодити розробку кадрових концепцій із загальною місією організації.

По-друге, важливо визначити основні завдання та відповідальність персоналу. Цього можна досягти за допомогою внутрішнього та зовнішнього аудиту, а також статистичної оцінки трудового потенціалу підприємства.

Нарешті, необхідний ретельний аналіз і розробка кадрової стратегії. Реалізація цієї стратегії є важливою віхою в процесі розвитку персоналу. Слід впроваджувати та розвивати стратегічне управління на систематичній основі. Ефективне управління організацією передбачає створення стратегічних планів як для структурних підрозділів підприємства, так і для всієї системи управління персоналом. Для досягнення цієї мети вкрай важливо визначити пріоритети реалізації стратегії. Основні сфери уваги включають стратегічне планування, розвиток персоналу, з особливим наголосом на навчанні та кар'єрному зростанні, вирішення суспільних проблем, а також сприяння мотивації та надання відповідного визнання [13, с. 167].

При розробці стратегії управління персоналом підприємства як функціональної стратегії вкрай важливо враховувати стратегічні цілі розвитку підприємства. Організаційне середовище, зовнішні фактори та тенденції ринку

праці відіграють певну роль у формуванні стратегічних цілей управління персоналом. Крім того, наявність ресурсів впливає на виконання кадрових заходів. На кадрову політику компанії безпосередньо впливає загальна кадрова стратегія.

Етапи процесу стратегічного управління персоналом зображені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 Етапи процесу стратегічного управління персоналом

Для того, щоб визначити, яку технологію управління розвитком персоналу використовувати, важливо мати чітке розуміння наявних ресурсів компанії та фундаментальних завдань. Експерти галузі пропонують впроваджувати на практиці кілька технологій. Одним із прикладів використання технологічних досягнень для підвищення ефективності управління персоналом є впровадження ефективних систем управління. Застосування суміші звичайних і новаторських методів у сфері відбору персоналу дозволяє точніше

ідентифікувати потенційних кандидатів на певну посаду та оцінити їхні лідерські здібності. Досягнення економічної ефективності в сфері управління персоналом є фундаментальною метою. Досягнення організаційних цілей досягається шляхом ефективного використання працівників та оптимізації розподілу обмежених ресурсів. Це досягається шляхом максимізації продуктивності праці та мінімізації витрат на персонал, забезпечення найбільш сприятливого балансу між виробітком і використанням ресурсів. Управління персоналом охоплює низку принципів, механізмів, методів і стратегій, які формують набір, зростання та використання працівників у компанії. Ці елементи виконуються через різні взаємопов'язані підходи та форми залучення. У цьому конкретному контексті стає очевидним, що управління персоналом функціонує як комплексна система. Сучасний менеджмент включає в себе управління персоналом як важливу складову, що охоплює організацію, процес і структуру. Однією з найважливіших функціональних сфер в організації є управління персоналом, яке відіграє життєво важливу роль у підвищенні загальної ефективності. У сфері сучасної науки та менеджменту триває процес удосконалення та дослідження нових підходів та концепцій управління персоналом, визнання його ключовим стратегічним ресурсом організацій. Важливою стороною сучасного менеджменту є його комплексний вплив на весь трудовий колектив як єдине ціле [20, с. 54].

Отже, цей аспект є надзвичайно важливим. Комплексна система управління, яка включає управління персоналом у загальну структуру управління, пов'язуючи його зі стратегічними цілями, корпоративною культурою, плануванням виробництва та збуту та підвищенням якості. Для управління персоналом використовуються різні підходи. Існує три чіткі групи, які впливають на працівників і технології. В організації використовуються різні підходи до управління персоналом, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Ці різні техніки можна далі класифікувати на кілька груп на основі їх розвитку. Економічна ефективність управління персоналом може бути досягнута різними підходами, такими як традиційні,

галузеви, професійні та інноваційні, залежно від бажаного результату, обсягу чи походження підходу. Досягнення організаційних цілей досягається за рахунок використання працівників із забезпеченням оптимального розподілу обмежених ресурсів. Це досягається шляхом максимізації відношення випуску до затрат праці (продуктивність праці) і відношення випуску до витрат на персонал [13, с. 224].

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРОНАЛОМ ПП «БУДПОСТАЧ»

2.1 Загальна організаційна характеристика ПП «Будпостач»

Організаційна структура управління ПП «Будпостач» передбачає систему структурованих відносин і зв'язків між різними рівнями влади в організації. Найвищі посади, такі як голова правління та генеральний директор, займають посади підпорядкування. В організаційну структуру ПП «Будпостач» входять посади директора з маркетингу, заступника директора з маркетингу, консультанта генерального директора, начальника відділу бюджетування.

Підприємство складається з різних відділів, включаючи фінансовий, маркетинговий, рекламно-дизайнерський, збутовий, виробничий, технологічний, контроль якості, постачання, склад готової продукції, склад матеріалів, логістика. Генеральний директор разом зі своїм заступником націлені на досягнення бізнес-досконалості для свого підприємства. Вони визнають важливість стратегії управління для забезпечення ефективної діяльності в конкурентній ринковій економіці, підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення ринків збуту.

Організаційна структура ПП «Будпостач» включає органи управління та структурні підрозділи, кожен з яких має визначені назви та обов'язки, які відображають розподіл повноважень між різними підрозділами. ПП «Будпостач» дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень щодо виконання завдань і цілей шляхом створення підрозділів та їх ієрархічного взаємозв'язку. ПП «Будпостач» має таку організаційну структуру (рис.2.1):

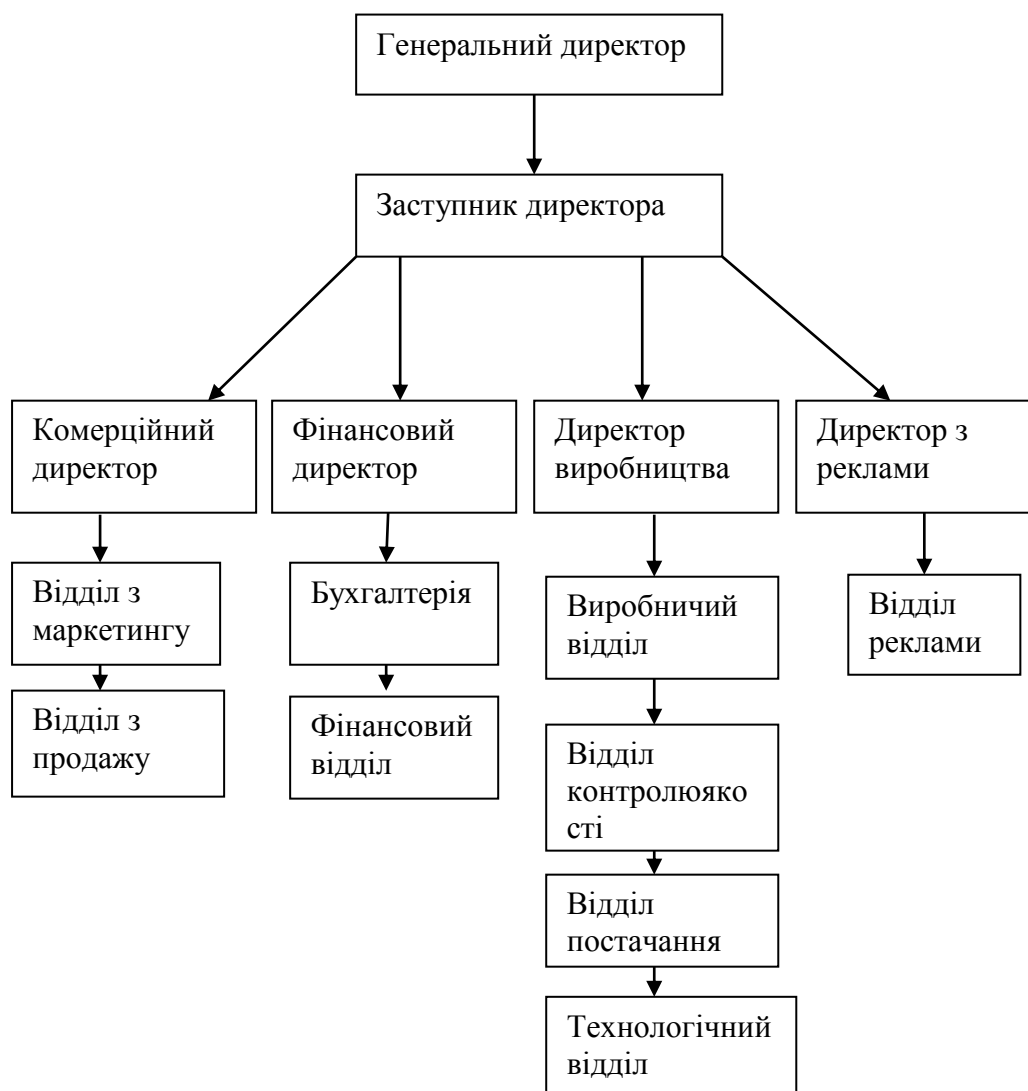


Рисунок 2.1 Організаційна структура ПП «Будпостач»

ПП «Будпостач» використовує лінійно-функціональну структуру, яка широко поширена в наш час. Ця структура ефективно об'єднує лінійні підрозділи, відповідальні за виконання повноти завдань і обов'язків. Основна увага організації зосереджена на її основній економічній діяльності. Різні відділи та служби відповідають за управління певними функціями, такими як планування, виробництво, фінанси, маркетинг і персонал. Передача управлінських повноважень також є важливим аспектом діяльності організації. Лінійні підрозділи організації та функціональний розподіл управлінської діяльності дають можливість вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних питань, пов'язаних із зростанням підприємства та

налагодженням ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Визначення загальної стратегії є вирішальним елементом, який передбачає розробку та опрацювання корпоративних аспектів.

Виконання завдання підпорядковується стратегіям, які використовує підприємство. Реалізація стратегії управління персоналом на ПП «Будпостач» є надзвичайно важливою.

Для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємство наголошує на важливості висококваліфікованих працівників, їх постійному професійному розвитку та створенні сприятливих умов праці на підприємстві. Система менеджменту, базується на кількох фундаментальних принципах, включаючи важливість людини як основного та найціннішого активу, систему просування, організацію праці, політику заробітної плати, управління витратами на персонал, сертифікаційне навчання, планування для кадрових потреб з урахуванням кадрового резерву, визначення загальної стратегії підприємства, набору, відбору та оцінки персоналу, а також різноманітних елементів управління персоналом у ПП «Будпостач».

Щоб підвищити ефективність роботи підприємства, усі рішення та дії, що стосуються персоналу, повинні ґрунтуватися на обґрунтованості та систематичному врахуванні всіх відповідних факторів. Компанія забезпечує об'єктивне оцінювання кожного працівника та кандидата на посаду, що гарантує об'єктивність у процесі оцінювання. Концепція об'єктивності передбачає оцінку кожного працівника або кандидата на посаду на основі стандартизованих критеріїв, дотримання встановлених протоколів оцінювання та мінімізацію впливу суб'єктивних думок керівників, працівників та інших осіб, залучених у процес.

Основна увага має бути на результат, де кожен відділ, фахівець, керівник повинен мати чітко визначений результат своєї роботи, а всі співробітники повинні прагнути до його досягнення. Цей результат служить мірилом успішності та є основою для системи заохочення та мотивації персоналу на ПП «Будпостач».

На ПП «Будпостач» існує ієрархічна структура (піраміда) управління, яка базується на різних рівнях командної влади, здатності приймати рішення, повноваженнях і посадах. Ця ієрархія складається з управління вищого, середнього та низового рівнів. Ієрархія управління служить засобом реалізації стратегій та ініціатив. Збереження системи та досягнення цілей компанії забезпечується на кожному рівні ієрархії. Зі збільшенням обсягу та складності виконуваних завдань зростає рівень відповідальності, залучення до прийняття стратегічних рішень, доступ до інформації. На базовому рівні є фінансовий директор, директор з виробництва, директор з розвитку, комерційний директор і директор з реклами. Роль керівництва охоплює як директор економічного відділу, так і головний бухгалтер. Таблиця 2.1 відображає розподіл керівників підприємства за відповідними рівнями управління.

Таблиця 2.1 – Розподіл керівників ПП «Будпостач» за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	11,11
Середній	5	55,56
Низовий	3	33,33
Всього	9	100,0

2.2 Аналіз персоналу ПП «Будпостач»

Пріоритетом ПП «Будпостач» є постійний розвиток керівників і спеціалістів, навчання яких відбувається безперервно протягом усього терміну їх роботи. Керівник підприємства несе відповідальність за прийняття рішень щодо працевлаштування, які базуються на особистій співбесіді, наявних характеристиках та рекомендаціях кандидата. Основна мета співбесіди – познайомитися з претендентом, проаналізувати його досвід, досягнення та індивідуальні якості, такі як загальна ерудиція, глибина розуміння проблем, комунікативні навички. Встановлено, що розвиток персоналу є найважливішим аспектом їх зростання підприємства. Ця стратегія розвитку охоплює кілька

ключових компонентів, включаючи здійснення професійного навчання, організацію адаптації виробництва, максимально повне використання здібностей співробітників, оцінку діяльності персоналу, виховання позитивного ставлення до організації. Ці елементи є наріжним каменем бізнес-стратегії ПП «Будпостач». Основна увага приділяється професійному росту та кар'єрному розвитку співробітників. Процес професійного навчання на ПП «Будпостач» спрямований на підвищення якості робочої сили та є постійною ініціативою, яка відбувається під час роботи працівників. Мета полягає в тому, щоб постійно розширювати та вдосконалювати знання, можливості та навички відповідно до вимог виробництва. Відповідальність за контроль за професійною підготовкою входить до компетенції відділу кадрів.

Персонал – загальна чисельність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп ПП «Будпостач», які працюють на підприємстві та входять до складу його облікових працівників. За винятком бухгалтерів, протягом досліджуваного періоду не було залучено сторонніх сумісників та цивільно-правових працівників. Відданий персонал є основним ресурсом ПП «Будпостач», і від якості та ефективності використання його творчого потенціалу значною мірою залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Проаналізуємо структуру персоналу ПП «Будпостач» за наведеними категоріями (таблиця. 2.2).

Таблиця 2.2 - Кадровий склад ПП «Будпостач»

Категорії персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р./2021р	
	особи	%	особи	%	особи	%	особи	%
Керівники	18	6,93	18	5,79	18	6,98	0	+0,03
Спеціалісти	40	15,38	44	14,15	44	17,05	4	+1,67
Службовці	71	27,31	81	29,9	71	27,52	0	+0,21
Робітники	131	50,38	122	49,84	125	48,45	-6	-1,93
Всього	260	100	265	100	258	100	-2	-

На рисунку 2.2 зобразимо кадровий склад у 2021 році.

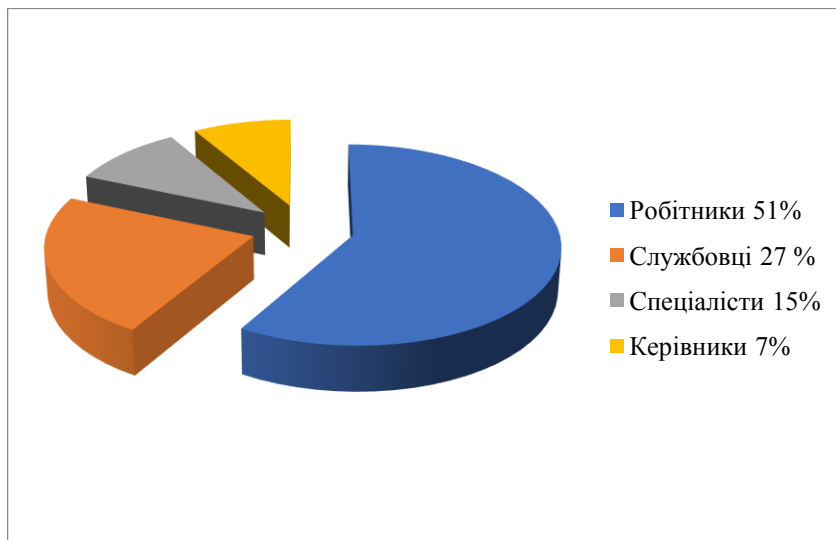


Рисунок 2.2 Структура кадрового складу ПП «Будпостач» у 2021 р, %.

Як бачимо, у структурі персоналу ПП «Будпостач» станом на 2021 рік переважають робітники, аж 51%. Однак на рисунках 2.3-2.4 вже видно тенденцію до зменшення робітників і збільшення спеціалістів і службовців. На рисунку 2.3 показано чисельність персоналу компанії у 2022 році.

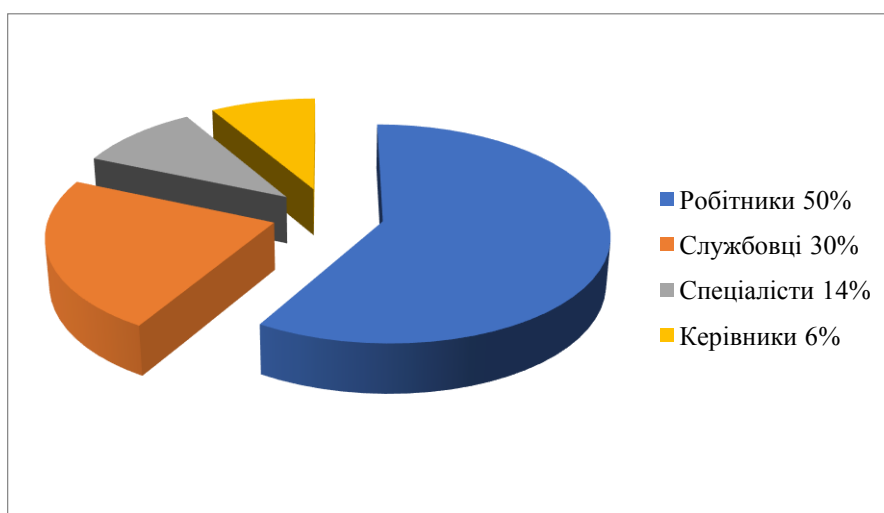


Рисунок 2.3 Структура кадрового складу ПП «Будпостач» у 2022 р, %.

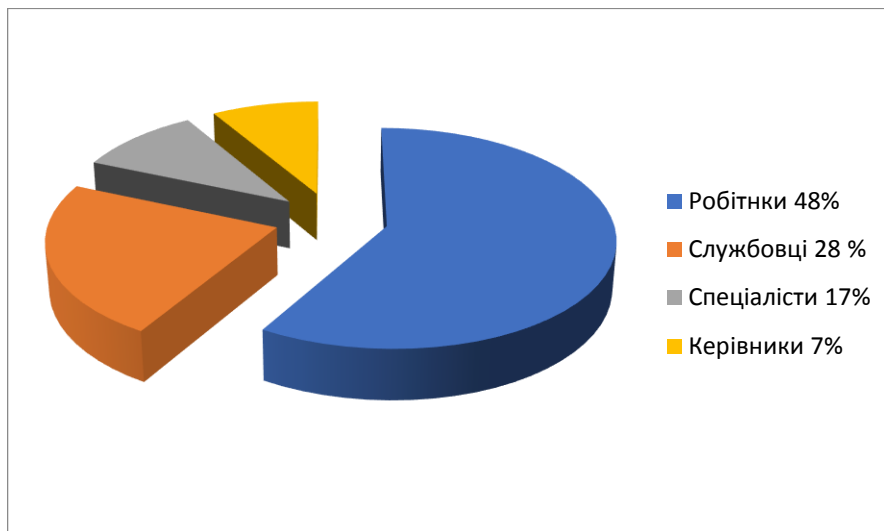


Рисунок 2.4 Структура кадрового складу ПП «Будпостач» у 2023 р.,%

Відповідно до даних таблиці 2.2 та рисунків 2.2-2.4 чисельність персоналу у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшиться всього на 2 особи. Порівнюючи показники 2022 року з показниками 2021 року, ми бачимо, що число співробітників протягом року збільшилось на 5 чол. В кадровому складі ПП «Будпостач» відбулися незначні зміни, а саме коливання чисельності робітників, службовців, спеціалістів. Не змінилась в кількісному відношенні чисельність працівників.

Проаналізуємо ПП «Будпостач» за рівнем освіти у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3-Характеристика персоналу за освітою та віком на ПП «Будпостач»

Вік	З вищою освітою, осіб			Із професійно-технічною освітою, осіб			Загальна середня освіта, осіб		
	2021р	2022р	2023р	2021р	2022р	2023р	2021р	2022р	2023р
До 30 років	43	43	42	19	19	26	21	18	21
Від 30 до 45	32	32	35	11	11	8	37	39	36
Від 45 до 55	15	15	15	17	17	13	24	28	25
Понад 55р.	4	4	2	32	32	30	5	7	5
Всього	94	94	94	79	79	77	87	92	87

Отже, наведені дані у таблиці 2.3 свідчать, що за рівнями освіти у ПП «Будпостач» на протязі періоду, що досліджувався фактично залишилася стабільною. Водночас відбулися незначні зміни у віковій структурі працівників за рівнями освіти. За освітнім рівнем найбільшу групу становлять працівники з вищою освітою, а найменшу – працівники із професійно-технічною освітою. Отже, рівень освіти, який досягли працівники, свідчить про здатність трудового колективу здійснювати виробничу діяльність є якісним, підвищується здатність до виконання окремих складних завдань. Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу ПП «Будпостач» за гендерною приналежністю (табл.2.4, рис.2,5).

Таблиця 2.4 – Характеристика персоналу за статтю на ПП «Будпостач»

Категорії персоналу	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2021р/2022р		Відхилення 2022р/2023р	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Керівники	11	11	11	7	11	7	0	-4	0	0
Спеціалісти	24	24	27	20	24	20	0	-4	-3	0
Службовці	31	40	32	53	36	35	+1	+13	+4	-18
Робітники	53	78	55	99	55	70	+2	+21	0	-29
Всього	119	141	125	140	126	132	+6	-1	+1	-8



Рисунок 2.5 Гендерна структура персоналу за категоріями працівників у 2021-2023 роках

Таким чином, протягом досліджуваного періоду в структурі персоналу компанії за статтю домінували жінки. Проте варто зазначити, що жінки належать до категорії робітники, тоді як у категорії керівники переважають чоловіки.

2.3 Дослідження стратегії управління персоналом ПП «Будпостач»

На ПП «Будпостач» першочерговим напрямком соціальної політики є створення сприятливих умов для працівників, забезпечення їх добробуту та підвищення соціального захисту.

Це включає сприяння зміцненню трудових і соціальних зв'язків у командах. Враховуючи поточну динаміку руху персоналу, такий підхід є вирішальним для підтримки гармонійного балансу роботи та відпочинку для всіх людей у компанії. Для забезпечення досягнення загальних цілей і відданості співробітників підприємство повинне створити систему управління персоналом, засновану на сучасних принципах, які відповідають ринковому відбору. Ефективне управління персоналом передбачає роботу з працівниками відповідно до концепції розвитку.

Таблиця 2.5 -Характеристика руху кадрів наПП «Будпостач»

Показники	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +/-	
				2023р./ 2022р.	2023р./ 2021р.
1. Середня чисельність працівників, особи	260	265	258	-7	-2
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	15	15	2	-13	-13
3. Вибуло працівників	6	6	10	+4	+4
- з власного бажання, за прогули і т.д.	3	3	6	+3	+3
вихід на пенсію і т.д.	3	3	4	+1	+1
4. Коефіцієнт обороту з прийому, %	5,76	5,66	0,77	+4,89	-4,99
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,3	2,26	3,88	+1,62	+1,58
6. Коефіцієнт загального обороту, %	8,06	7,92	4,65	-0,14	-3,27

Як свідчать дані таблиці 2.5 відбулося значне зменшення кількості прийнятих працівників на роботу, скорочення становит за досліджуємий період 13 осіб. При цьому відбулося зростання працівників, які вибули з підприємства. Як наслідок коефіцієнт обороту з прийому зменшився на 4,99%, коефіцієнт плинності кадрів в цілому за період 2021-2023 рр. незначно збільшився.

Основними причинами плинності кадрів можуть бути: невдоволення рівнем заробітної плати, неприйнятні особисті умови праці. Тому ПП «Будпостач» зосереджується на розробці заходів, які сприятимуть зниженню рівня плинності персоналу на підприємстві.

Підприємство має надавати пріоритет добробуту своїх працівників, оскільки вони є єдиними рушійними силами його конкурентоспроможності та глобальної присутності. Тому компанії вкрай необхідно зосередитися на цьому аспекті. Верхня ланка ієрархії твердо переконана, що вживає всіх необхідних заходів для виправлення ситуації. На жаль, це не завжди дає бажаний результат.

ПП «Будпостач» активно сприяє та розвиває прагненню своїх працівників до підвищення професійного рівня та отримання нових навичок. Підприємство займається оцінкою трудового колективу з метою виявлення напрямків зростання та вдосконалення. Основа управління розвитком персоналу базується на поєднанні корпоративних стратегій, таких як підприємливість, динамічне зростання, прибуток, ліквідація та раптова зміна курсу.

Щоб посилити мотивацію всередині організації, для підприємства вкрай важливо: створити робоче середовище, яке сприяє відкритості та повазі, тим самим сприяючи розкриттю здібностей кожного працівника; удосконалити існуючу систему мотивації персоналу, щоб кожен працівник отримував справедливу винагороду та можливість кар'єрного зростання; і приділяти пріоритет благополуччю співробітників шляхом покращення пільг соціального забезпечення та надання можливостей для навчання. Впроваджуючи ці стратегії, безсумнівно, підвищиться рівень мотивації персоналу.

Високопродуктивна робота ПП «Будпостач»сприятиме загальному збільшенню прибутку, забезпечуючи значне зростання загальної ефективності.

Подальша трудова діяльність працівника, його зарплата, ставлення до роботи, продуктивність і ефективність – все залежить від навчання, яке проводить компанія. Інвестиції в навчання однаково корисні як для співробітника, так і для підприємства, оскільки співробітники, які володіють необхідними знаннями та навичками, сприяють вищій якості та ефективності роботи в організації.

Оцінивши рівень та ефективність тренінгу, ми можемо не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, а й сформулювати практичні пропозиції щодо покращення управління системою навчання для розвитку персоналу. Оцінка запропонованої програми навчання та її результати наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 -Оцінка ефективності тренінгової програми

Показники	Результат
Вартість навчання, грн.	1700
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід, тис. грн.	2200
Ефективність навчання, %	29,4

Отже, очікуваним результатом реалізації запропонованого заходу для освітньої програми підготовки є прогнозоване зростання основних показників фінансово-економічної діяльності на 29,4%.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «БУДПОСТАЧ»

3.1 Основні проблеми стратегії управління персоналом ПП «Будпостач»

Питання розвитку персоналу впливають не тільки на менеджерів, але й безпосередньо впливають на життя самого персоналу. Керівництво персоналом відіграє значну роль у вирішенні цих проблем. Ретельно вивчивши діяльність ПП «Будпостач», визначено фундаментальний принцип успішного управління будь-якою організацією. Рисунок 3.1 розкрив основні проблеми стратегії управління персоналом.

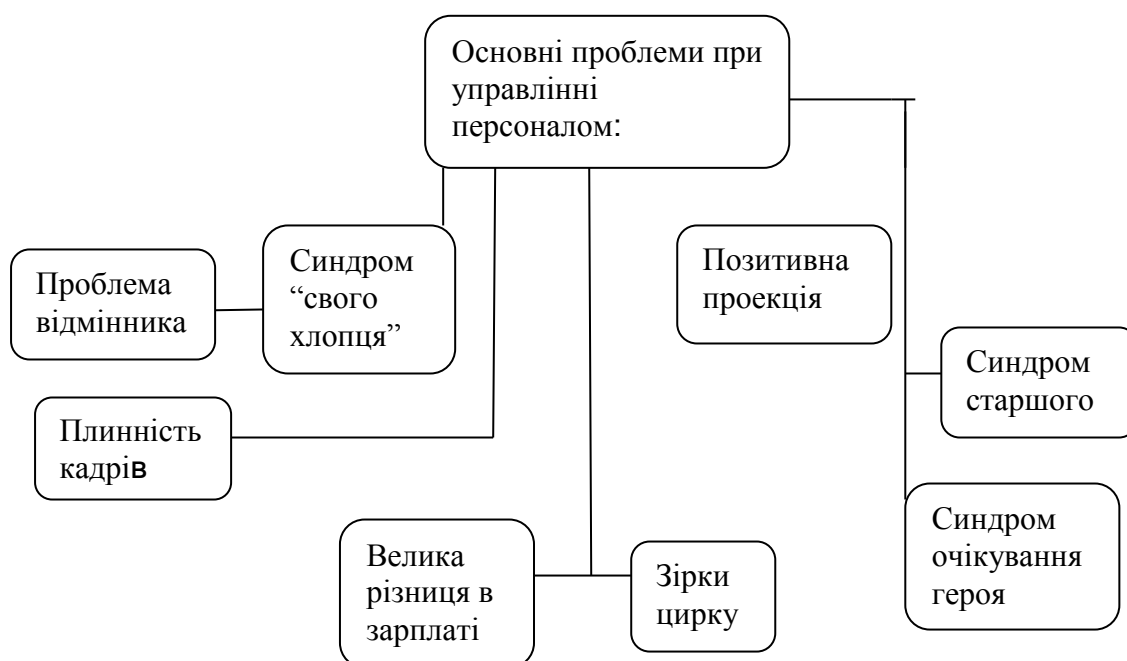


Рисунок 3.1 Основні проблеми стратегії управління персоналом ПП «Будпостач»

Вищенаведені питання свідчать про наявність чітких орієнтирів, які регулюють сучасні управлінські виклики, які постають перед «Будпостач».

Виходячи з обставин, очевидно, що націленість управління персоналом на ПП «Будпостач» спрямована на досягнення оптимальних результатів роботи з їх

трудовим колективом. Кваліфікований менеджер докладе максимум зусиль, щоб виявити та вирішити будь-які проблеми, пов'язані з управлінням.

Успіх ПП «Будпостач» значною мірою залежить від посилення залученості його персоналу. Зараз організація стикається з проблемами в управлінні персоналом, і вирішення цих питань вплине не тільки на майбутнє підприємства, але й на економіку України в цілому. На передньому плані цих викликів стоїть багатогранна проблема. Обмежене розуміння соціальної функції є тим, що пояснює наявність решти.

Установа характеризується зусиллями своєї робочої сили, особливо тих, хто займає керівні посади. Відсутність в організації чітких довгострокових цілей розвитку та чітко визначеної стратегії їх досягнення призвело до непорозуміннь між різними членами.

Зіткнення інтересів між соціальними групами, викликане відсутністю відповідальності за свої дії та зневагою до своєї соціальної ролі, часто призводить до суспільства, де певні групи віддають перевагу власному вдосконаленню за рахунок інших і загальному добробуту. Проте вкрай важливо визнати, що ефективне управління цими особами є ключовим фактором у визначенні загального успіху організації. Крім того, керівникам часто бракує розуміння мотивів, що лежать в основі поведінки співробітників. Це особливо очевидно в середовищах, де домінує підхід до управління ресурсами. Тим не менш, персонал стикається з проблемами, пов'язаними в першу чергу зі складним завданням оцінки впливу ресурсів, виділених на його просування [4; с. 37].

Привабливий та ефективний підхід до навчання працівників передбачає використання рольових ігор та проблемних вправ для зміни поведінки та набуття нових професійних навичок. Цей метод навчання відноситься до категорії активних методів навчання. Ефективність активного навчання полягає в його здатності підвищити індивідуальний потенціал і розкрити раніше невідомі професійні здібності. Це дозволяє фахівцям розширити свій набір

навичок і відкрити нові сфери знань.Ефективність сучасних методів навчання набагато перевершує традиційні.

Вкрай важливо, щоб програми включали елементи, які вимагають нетрадиційного, винахідливого та творчого мислення та підходів. В даний час існує безліч методологій навчання.Усі навчальні програми розроблені таким чином, щоб бути ефективними та націленими на підвищення конкретних особистих і професійних навичок і компетенцій.Тренінги можна розділити на три категорії: особистісне зростання, спілкування та бізнес.

Щоб усунути будь-яке зниження продуктивності компанії та відновити стабільність, важливо вживати проактивних заходів. Регулярна участь у навчальних програмах необхідна для підтримки певного рівня майстерності.У майбутньому організації, які приймуть цей підхід, зможуть виховати кваліфікованих і обізнаних професіоналів, які зможуть легко адаптуватися до змін на ринку. Однак, щоб максимізувати свій потенціал, для створення комплексної корпоративної системи навчання необхідно інвестувати у підвищення професійних навичок персоналу. Цього можна досягти, спрямувавши зусилля на розвиток компетенцій всередині організації. Рішучість створити таку систему має виходити від самого підприємства.Становлення та розвиток корпоративного утворення є безперервним процесом, що обумовлюється визначенням необхідних компетенцій у персоналу, визнанням потреби в навчанні та визнанням працівників як стратегічного ресурсу. Крім того, для спрямування цього процесу окреслено довгострокові цілі та стратегії розвитку.Звідси – виняткова якість роботи співробітників, дотримання єдиних стандартів і вимог, а також розуміння та схвалення бізнес-цілей і стратегій розвитку. Впровадження системи корпоративного навчання забезпечить підприємству значні конкурентні переваги, оскільки його підтримуватимуть організації та єдине корпоративне співтовариство.

3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії управління персоналом ПП «Будпостач»

Кадрові стратегії для фірми, яка торгує будівельними матеріалами, можуть бути спрямовані на забезпечення ефективного управління ресурсами та підтримки зростання бізнесу в цьому конкурентному ринковому середовищі. Ось деякі аспекти, які варто врахувати:

- рекрутинг та навчання кваліфікованих співробітників, які мають розуміння процесів будівельної галузі та продажів будівельних матеріалів, є ключовим. Після найму важливо забезпечити навчання нових працівників щодо продуктів, послуг та процесів фірми.
- розвиток продажних навичок, оскільки продаж будівельних матеріалів часто вимагає вміння вести переговори та встановлювати відносини з клієнтами, важливо забезпечити тренінги та розвиток продажних навичок для персоналу.
- адаптивність та інновації, які враховують постійно змінюючийся ринок будівельних матеріалів, важливо мати стратегії, які сприяють адаптації до нових тенденцій та інновацій в галузі.
- культура підтримки співробітників, яка сприятиме створенню позитивної та підтримуючої корпоративної культури може сприяти задоволенню працівників та збереженню талантів.

Ці кадрові стратегії можуть допомогти фірмі, яка торгує будівельними матеріалами, ефективно управляти своїми ресурсами та забезпечити успішність на ринку [3; с. 121].

Існує конвенція щодо розрізнення двох підходів до розвитку потенціалу для розвитку персоналу в організації. Початковий підхід зазвичай називають ситуаційним навчанням. Одночасно, коли здійснюються конкретні заходи щодо вирішення того чи іншого питання. Є два варіанти: або запросити викладачів, або провести корпоративне навчання спеціально для співробітників цієї компанії.

Процес створення включає створення контенту, спеціально адаптованого до конкретної організації з урахуванням її унікальних характеристик, корпоративної культури та цілей. У відділі кадрів було створено новий підрозділ з метою розробки комплексної системи навчання співробітників на основі чітко визначеного набору компетенцій. Також доцільно провести навчання для всього персоналу всередині компанії. Оптимальне поєднання для ПП «Будпостач» передбачає проведення заходів та співпрацю з консалтинговими фірмами.

Серед двох згаданих стратегій одна передбачає створення спеціального підрозділу та впровадження системних заходів для сприяння розвитку персоналу, а інша передбачає заохочення участі працівників. Під час використання будь-якого із зазначених ситуаційних тренувань. Необхідність стратегій у різних освітніх програмах очевидна. Для підвищення лояльності працівників та створення гармонійного робочого середовища пропонується створити зведену соціальну службу на ПП «Будпостач». Цей відділ відповідатиме за нагляд за соціальним розвитком та ініціативами управління, зрештою розвиваючи дружні та комфортні стосунки між співробітниками.

Команда функціонує найкраще, коли її члени демонструють повагу та емпатію один до одного.

Щоб культивувати позитивне соціальне середовище, важливо оцінити динаміку команди та впровадити будь-які запропоновані покращення. Удосконалення цього інструменту охоплює здатність оптимізувати складність операцій команди, пом'якшити появу шкідливих емоцій і запобігти фізичному та психічному напруженню [15, с. 104].

Для досягнення змін дуже важливо, щоб керівництво співпрацювало з підлеглими підрозділами, надаючи підтримку всім співробітникам. Цей процес передбачає цикл, який окреслює залучення інтелектуальних ресурсів до процесу управління. Цикл успішного управління персоналом складається з кількох взаємопов'язаних елементів: мотивація, яка передбачає інформування персоналу та його залучення до досягнення цілей організації; координація, яка передбачає синхронізацію зусиль керівництва, підрозділів і всього персоналу; та

інтелектуальний потенціал, який охоплює вміння, досвід, уміння, особистісні та професійні якості персоналу (рисунок 3.2.).



Рисунок 3.2 Цикл успішного управління персоналом

Для оптимізації соціальної атмосфери рекомендується надіслати запрошення. Консультаційна роль психолога зосереджена на покращенні соціальної та психологічної атмосфери в команді, а також запобіганні потенційним проблемам. Мета полягає в тому, щоб покращувати соціальний клімат у команді.

Дослідження показали важливість участі співробітників у навчальних програмах не лише як відповідь на зниження продуктивності компанії, але й для встановлення стабільності в нинішніх обставинах. Регулярне відвідування навчальних курсів має важливе значення для отримання оптимальних результатів. На основі попереднього плану зростання та розвитку співробітників організація буде працювати.

Організація, яка використовує цей підхід, матиме хороші можливості для формування кваліфікованої та обізнаної робочої сили, яка зможе ефективно орієнтуватися у змінах ринкового ландшафту. Для створення комплексної корпоративної системи навчання необхідно інвестувати у підвищення професійних навичок персоналу. Цього можна досягти шляхом визначення потреби в такій системі всередині організації.

Становлення та постійний розвиток компанії є результатом визначення необхідних компетенцій персоналу, визнання потреби в навчанні та визнання працівників як стратегічного ресурсу. Це все є частиною довгострокових цілей і стратегії розвитку.

Майбутня ефективність роботи, зарплата, трудова етика, продуктивність і ефективність працівника значною мірою залежать від навчання, яке проводить компанія. Інвестиції в навчання однаково важливі як для співробітника, так і для компанії.

Управління персоналом в умовах війни потребує особливої уваги до безпеки, психологічного комфорту та морального стану працівників, а також до збереження ефективності та функціонування організації в несприятливих умовах. В умовах воєнного стану доцільно постійно відслідковувати досвід успішних компаній і запроваджувати в діяльність ефективні стратегії управління персоналом. Навіть якщо компанія-взірець не належить до цієї ж галузі. Зокрема корисним у цьому напрямку є результати дослідження О. Продіус, М. Афанасенко та М. Лемешко [17, с.6]. Актуальні стратегії узагальнені на рисунку 3.3.

Успіх організації залежить від досвіду та кваліфікації її персоналу, оскільки їхня праця сприяє загальній якості та ефективності підприємства. Ефективність дослідження будевимірюватися доданою цінністю, яку воно принесе організації.

Умови війни можуть створювати додаткові виклики для управління ресурсами, включаючи витрати на утримання персоналу. Ось деякі стратегії економії ресурсів, які можна розглядати в таких умовах:

- оптимізація робочого часу (ретельне планування робочого графіку та оптимізація часу роботи персоналу можуть допомогти зменшити витрати на оплату праці та енергію);
- зменшення витрат на транспорт та переміщення (мінімізація потреб у переміщенні персоналу може зменшити витрати на транспорт та пов'язані з ним витрати);

- оптимізація чисельності персоналу (якщо можливо, можна розглянути оптимізацію штатного розпису та зменшення чисельності працівників для зниження витрат);

ПРАКТИЧНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
Забезпечення соціальних гарантій	Надання медичного страхування та виплата допомоги Забезпечення житлом (оплата оренди або надання житла від організації Створення належних (у першу чергу, безпечних) умов праці
Оздоровлення та профілактика	Оплата санаторно-курортного лікування (особливо актуально для ветеранів та інвалідів УБД, ВПО та їх дітей). Безкоштовні медичні огляди.
Психологічна допомога	Консультації психологів. Професійні тренінги зі стресостійкості, адаптивності, подолання посттравматичних травм.
Цілепокладання	Встановлення чітких індивідуальних і командних цілей з різним часовим горизонтом. Прорахунок цілей за ознаками складності і досяжності. Адаптивність цілей до змін в індустрії, технології та ринку праці.
Позитивне соціально-психологічне середовище	Контролювати взаємовідносини, що склалися всередині колективу працівників (стиль керівництва, форми і методи заохочень і стягнень, способи подолання конфліктів між працівниками, характер вимог до індивідуальної дисципліни праці, відсутність дискримінації), що впливають на прояв і розвиток особистості працівника і створюють у нього відповідний психологічний настрій. Корпоративна культура, де працівники відчувають, що їх цінують, поважають і почуваються у безпеці, переконані, що їм завжди придуть на допомогу. Заохочення відкритого спілкування, співпраці такою командної роботи, щоб створити відчуття причетності та товариства.
Регулярний зворотній зв'язок	Запропонувати працівникам конструктивний відгук про їхню роботу, зосередившись на аспектах, які слід вдосконалити. Визнавати та винагороджувати досягнення, створюючи відчуття причетності до команди

Рисунок 3.3 Практичні стратегії управління персоналом в умовах воєнного стану (згруповано на основі [17, с.6]).

- використання інноваційних технологій (провадження ефективних технологій та автоматизація процесів може допомогти знизити потребу в людських ресурсах та зменшити витрати);
- спільне використання ресурсів (об'єднання функцій та ресурсів між декількома підрозділами або організаціями може допомогти оптимізувати використання ресурсів та зменшити витрати);
- стратегії ефективного управління запасами (оптимізація запасів та управління постачанням можуть допомогти знизити витрати на матеріали та інші ресурси);
- стратегії ризику та страхування (ефективне управління ризиками та використання страхових полісів можуть зменшити фінансові втрати внаслідок війни та конфліктів).

Ці стратегії можуть допомогти організаціям зменшити витрати на утримання персоналу в умовах війни та забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів.

Не слід забувати про важливість управління персоналом, оскільки воно слугує цінним уроком, щоб уникнути повторення минулих помилок. ПП «Будпостач»наразі демонструє ефективність та успішність організаційних зусиль.

ВИСНОВКИ

Отже, після проведеного дослідження щодо формування стратегії управління персоналом підприємства було розглянуто теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства, проведено аналіз складу і структури персоналу ПП «Будпостач», здійснена оцінка стратегії управління персоналом ПП «Будпостач», запропоновані шляхи удосконалення стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом – це розроблений керівництвом організації комплекс заходів та послідовних дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу та що враховують стратегічні цілі та завдання організації, а також наявні у її розпорядженні ресурси

Основним завданням стратегії управління персоналом є забезпечення ефективного використання, професійного зростання та соціального розвитку персоналу, а також досягнення розумного рівня мобільності персоналу.

Основною метою стратегії управління персоналом є забезпечення того, щоб підрозділи ефективно виконували покладені на них завдання та обов'язки.

При розробці стратегії управління персоналом підприємства вкрай важливо враховувати стратегічні цілі розвитку підприємства. Організаційне середовище, зовнішні фактори та тенденції ринку праці відіграють певну роль у формуванні стратегічних цілей управління персоналом.

Організаційна структура управління персоналом ПП «Будпостач» передбачає систему структурованих відносин і зв'язків між різними рівнями влади в організації. Найвищі посади, такі як голова правління та генеральний директор, займають посади підпорядкування.

Пріоритетом ПП «Будпостач» є постійний розвиток керівників і спеціалістів, навчання яких відбувається безперервно протягом усього терміну їх роботи. Персонал – загальна чисельність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп ПП «Будпостач», які працюють на

підприємстві та входять до складу його облікових працівників. Проаналізувавши структуру персоналу ПП «Будпостач», в кадровому складі ПП «Будпостач» відбулися незначні зміни, а саме коливання чисельності робітників, службовців, спеціалістів. Майже не змінилась в кількісному відношенні чисельність працівників.

Аналіз персоналу за рівнями освіти у ПП «Будпостач» показав, що на протязі періоду, що досліджувався він фактично залишився стабільним. Водночас відбулися незначні зміни у віковій структурі працівників за рівнями освіти. За освітнім рівнем найбільшу групу становлять працівники з вищою освітою, а найменшу – працівники із професійно-технічною освітою.

Досліджуючи характеристику руху кадрів на ПП «Будпостач» відбулося значне зменшення кількості прийнятих працівників на роботу, скорочення становить за досліджуємий період 13 осіб. При цьому відбулося зростання працівників, які вибули з підприємства. Як наслідок коефіцієнт обороту з прийому зменшився на 4,99%, коефіцієнт плинності кадрів в цілому за період 2021-2023 рр. незначно збільшився.

Управління персоналом на ПП «Будпостач» здійснюється на високому рівні, в першу чергу з використанням економічних методів управління. Стратегія управління персоналом є вирішальним фактором, який відображає їх прагнення досягти особистих цілей і сприяти успіху підприємства.

Для сприяння зростанню кадрового потенціалу важливо розробити стратегії залучення керівництва підприємства до процесу розробки стратегічних та операційних планів. Крім того, значною перешкодою для професійної підготовки працівників підприємства є відсутність відповідальності роботодавця за підтримку високого рівня професіоналізму та кваліфікації працівників. Розглянуті практичні стратегії управління персоналом в умовах воєнного стану. Для підвищення ефективності управління персоналом на ПП «Будпостач» необхідно створити динамічну систему, яка зможе адаптувати зміст, методи та організаційну структуру відповідно до вимог підприємства та умов ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варналій З.С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики: монографія*. Київ: КОО, 2008. 302 с.
2. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. *Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах: монографія*. Хмельницький : ХНУ, 2019. 142 с.
3. Головкова Л. С. *Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія*. Запоріжжя : КПУ, 2009. 340 с.
4. Гончар О. І. *Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія*. Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.
5. Гончар О. І. *Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. Науковий вісник Полісся*. Чернігів : ЧНТУ, 2016. С. 84 – 112.
6. Дашко І.М. *Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37– 41.
7. Дергачова В. В., Турчак І. О., Мартиненко О. В. *Розвиток експортного потенціалу підприємств переробної галузі України в умовах імплементації до міжнародних інтеграційних процесів. Ефективна економіка*. 2021. № 9. С. 104 – 115. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9255> (дата звернення 28.05.2024).
8. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. *Менеджмент персоналу в умовах поспандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. № 12. С. 48–49. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>. (дата звернення 28.05.2024).
9. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. *Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий вісник*. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 64 – 83.

10. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2004. 352 с.
11. Кустрич Л.О.Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах: збірник наукових праць. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100%282%29_26(дата звернення 30.05.2024).
12. Лисенок О.В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. Умань: УНУС, 2022. 161 с.
13. Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи: монографія. Харків : ХНЕУ, 2022. 304 с.
14. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз: економічний вісник*. Хмельницький: ХНУ, 2022. С. 53 – 70.
15. Отенко І. П. Аналіз та оцінка потенціалу підприємства. наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2007. 148 с.
16. Пономаренко В. С., Піддубна Л. І. Проблеми та виклики трансформації механізмів міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності: монографія. Харків: ХНЕУ, 2021. 170 с.
17. Продіус, О., Афанасенко, М., Лемешко, М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL:doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100.(дата звернення 02.06.2024).
18. Смолинець І.Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації: *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Економічна», випуск 101*. Харків : ХНУ, 2021. С. 79 – 100.
19. Федонін О. С., Рєпіна, І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : підруч. для студ. ВНЗ. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
20. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність

системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*,(50). 2023.URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення 02.06.2024).

21. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48). 2023. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.(дата звернення 02.06.2024).

22. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100 – 105.