

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри

  
(підпис)

Омельченко В.Я.

(ПІБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
(бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»

Лукачова Миколи Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Омельченко В.Я., доктор економічних  
наук, професор, завідувач кафедри  
менеджменту та фінансів

Рецензент:

Боєнко О. Ю., кандидат економічних  
наук, доцент, завідувач кафедри  
маркетингу і  
бізнес-аналітики; Донецький  
національний університет імені Василя  
Стуса (м.Вінниця)

Кваліфікаційна  
робота захищена з  
оцінкою 78 С

Секретар ЕК   
«16» червня 2023р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА І ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття та сутність стратегії підприємства.....	6
1.2. Етапи стратегічного планування .....	11
1.3. Управління персоналом, як напрям тактичного менеджменту на підприємстві .....	15
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1:.....</b>	<b>20</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УСПІХ»..</b>	<b>21</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Успіх» .....	21
2.2. Аналіз стратегії управління персоналом ТОВ «Успіх».....	28
2.3. Аналіз сильних та слабких сторін стратегії управління персоналом ТОВ «Успіх».....	32
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2:.....</b>	<b>36</b>
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПОЛІПШЕННЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УСПІХ».....</b>	<b>37</b>
3.1. Заходи щодо покращення стратегії управління ТОВ «Успіх».....	37
3.2. Напрями розвитку організаційній поведінки як методу управління персоналом ТОВ «Успіх» .....	39
3.3. Використання мотивації праці в управлінні персоналом ТОВ «Успіх» .....	43
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3:.....</b>	<b>51</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>55</b>

## ВСТУП

Здійснення підприємницької діяльності в сучасних умовах вимагає від менеджменту підприємства застосування сучасних технологій управління, спрямованих на посилення конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Сучасне ринкове середовище настільки швидко змінюється, що підприємства не встигають адаптуватися до нових реалій. Відповідно, щоб ефективно здійснювати фінансово(господарську діяльність власники, менеджери повинні не просто здійснювати управління, а й впроваджувати інструменти стратегічного менеджменту. Стратегічне управління повинне забезпечувати розробку стратегії підприємства, яка буде спрямована на побудову оптимальної моделі перспективи майбутнього розвитку бізнесу суб'єкта господарювання.

Необхідно зазначити, що стратегічне управління виникло під дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів оточуючого соціально-економічного середовища. Фундаментальна основа стратегічного управління сформувалася еволюційно, пройшовши відповідний трансформаційний процес, а саме: поточне планування та бюджетування – довгострокове планування – стратегічне планування – стратегічне управління – стратегічне підприємництво. Єдиного загального підходу до розвитку стратегічного менеджменту не існує, оскільки даний вид управління постійно розвивається, вдосконалюється та адаптується до умов та потреб суспільства.

Слід чітко усвідомлювати, що формування стратегічного менеджменту, як методології сучасного менеджменту, на сьогодні не закінчилося. Економічні кризи, загострення конкурентної боротьби, використання сучасних досягнень науково-технічного прогресу створюють умови для зародження нової управлінської концепції. Всю драматичність ситуації, її квінтесенцію детально характеризують наступні слова: «У швидкоплинному світі високих технологій ваш завтрашній конкурент може не бути сьогоднішнім противником, він може

навіть і не існувати в даний момент».

Враховуючи вищезазначене, доцільно наголосити, що в реаліях сьогодення існують об'єктивні причини зародження нового етапу розвитку стратегічного управління, який повинен базуватися на концепції динамічних можливостей і найбільш динамічними ресурсами потрібно вважати знання та інновації. Поява нових складових компонентів перспективного напрямку менеджменту не означає відмову від попередніх форм, а являється наслідком еволюції розвитку управлінської платформи, яка узагальнює, зберігає та адаптує основні досягнення, методи, форми попередніх фаз стратегічного управління до моделі розвитку як національної, так і світової економіки.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів розвитку стратегічного менеджменту присвятили свої наукові праці І. Ансофф, Г. Мінцберг, В.С. Просалова, І.А. Ігнат'єва, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, В.С. Катькало, М.В. Бражник та ін.

У зв'язку з постійно зростаючою необхідністю застосування стратегічного підходу до управління, ракурс дослідження розвитку даної віхи економічної науки являється постійно актуальним об'єктом для дослідження.

Метою дипломної роботи є формування та вдосконалення розвитку стратегії і тактики сучасного менеджменту на підприємстві. Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- визначити поняття та сутність стратегії підприємства
- дослідити етапи стратегічного планування;
- охарактеризувати управління персоналом, як напрям тактичного менеджменту на підприємстві;
- визначити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Успіх»;
- проаналізувати стратегію управління персоналом ТОВ «Успіх»;
- здійснити аналіз сильних та слабких сторін стратегії управління персоналом ТОВ «Успіх»;

- обґрунтувати заходи щодо покращення стратегії управління персоналом ТОВ «Успіх»;
- визначити напрями розвитку організаційної поведінки як методу управління персоналом ТОВ «Успіх»;
- дослідити використання мотивації праці в управлінні персоналом ТОВ «Успіх».

Об'єктом дослідження даної роботи є розвиток стратегії і тактики сучасного менеджменту на підприємстві. Предметом дослідження даної роботи є сукупність практичних рекомендацій щодо вибору стратегії і тактики сучасного менеджменту ТОВ «Успіх».

Теоретична основа дослідження. Основою дослідження послужив накопичений науковий досвід у працях вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців у галузі менеджменту, у питаннях стратегічного менеджменту та управління.

Методологічна основа дослідження. Для реалізації зазначених вище завдань дослідження було застосовано такі методи: а) оглядово-аналітичне дослідження літератури; б) загальнонаукові методи, такі як: порівняльний, факторний, структурний аналіз, синтез, економіко-статистичні методи збирання та обробки інформації, економіко-математичні методи аналізу, а також зважена та незважена загальна оцінка конкурентної сили організації

Практична значущість дослідження має як теоретико-методологічний, так і прикладний характер. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані у роботі організацій для вдосконалення стратегії і тактики сучасного менеджменту.

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, основної частини, що складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# **РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА І ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

## **1.1. Поняття та сутність стратегії підприємства**

Останнім часом зросло значення стратегічної поведінки, що дозволяє організації виживати у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі. Всі підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби та ситуації, що швидко змінюється, повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ у самій фірмі, але й виробляти довгострокову стратегію, яка дозволила б їм встигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. Поява нових запитів та зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу. А також поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, розвиток інформаційних мереж, що уможливають отримання та поширення інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також низка інших причин призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Але існує низка узагальнених принципів вироблення стратегії поведінки фірми та здійснення стратегічного управління.

Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як на основу організації, та орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють досягати конкурентних переваг, що у сукупності і в результаті дозволяє організації виживати та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Хоча стратегічне управління є найважливішим фактором успішного виживання в конкурентній боротьбі, що ускладнюються, проте, в діях організацій

можна спостерігати відсутність стратегії, що і призводить їх часто до поразки в ринковій боротьбі.

Відсутність стратегічного управління виражається, перш за все, у наступних двох формах:

1. По-перше, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення взагалі не змінюватиметься або в ньому не відбудуватиметься якісних змін. Робиться спроба скласти довгострокові плани, в яких наказується, що і коли робити у досить довгостроковій перспективі, або знайти у вихідний період рішення на багато років уперед. Бачення довгострокової перспективи є дуже важливою складовою стратегічного управління. Але це не означає екстраполяції існуючої практики та існуючого стану на довгі роки.

Стратегічне управління у кожний момент фіксує, що організація має робити у цьому, щоб досягти бажаних цілей у майбутньому. Враховуючи те, що оточення та умови життя організації змінюватимуться.

2. По-друге, при нестратегічному управлінні вироблення програми дій починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації. За такого підходу виявляється, що організація неспроможна досягти цілей, оскільки їх досягнення цілком залежить від бажань і потреб клієнтів, і навіть від поведінки конкурентів.

У цілому нині, стратегічне управління – це симбіоз інтуїції та мистецтва вищого менеджменту вести організацію к досягненню стратегічної мети. Високий професіоналізм та творчість службовців, які забезпечують зв'язок організації із середовищем, оновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів. І, нарешті, активне включення всіх працівників у реалізацію завдань організації, у пошуках найкращих шляхів досягнення її цілей.

Необхідні величезні зусилля та великі витрати на те, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. Потрібно створення та здійснення стратегічного планування, що докорінно від розробки

довгострокових планів, обов'язкових до виконання за будь-яких умов. Стратегічний план має бути гнучким та реагувати на будь-які зміни всередині та поза організацією. А для цього потрібно набагато більше витрат. Служби маркетингу, суспільних відносин набувають виняткової значущості та вимагають значних додаткових витрат.

Однією із ключових складових стратегічного управління є стратегія. Вітчизняні та міжнародні аналітики бізнесу вважають, що український ринок вступив у ту стадію розвитку, коли відсутність стратегії підприємства заважає компанії на кожному кроці її діяльності. Особливо актуальність стратегії розвитку підприємства зростає під час воєнного стану.

Зростає розуміння важливості для кожного підприємства наявності гнучких довгострокових цілей, планування цілеспрямованого розвитку на довгостроковій перспективі. Дії організацій та їхніх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Необхідно свідоме управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до зовнішніх умов, що змінюються. Так само і сама організація повинна адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Поняття «стратегія» («наука і мистецтво розгортання військ для бою») увійшло до числа управлінських термінів у 50-ті роки, коли проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набула великого значення.

По суті стратегія - комплексний план прийняття управлінських рішень, визначальний межі можливих дій організації. Головне завдання стратегії полягає у тому, щоб перевести організацію з її справжнього стану у бажаний керівництвом майбутній стан.

Стратегія організації – взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів щодо зміцнення життєздатності та потужності організації щодо її конкурентів. Стратегія поведінки організації в ринковій економіці повинна нести в собі можливість отримання переваг від змін і можливостей, що ними породжуються.



Економічна сутність стратегії організації полягає в наступному: стратегія - це процес, що визначає послідовність дій організації з розробки та реалізації стратегії. Процес вироблення стратегії включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, постановку цілей, вироблення стратегії, і завершується будь-яким негайними діями. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування якими забезпечить зростання і зміцнення позицій фірми. На наступному шаблі в рамках стратегічного аналізу фірма порівнює отримані результати першого і другого етапів і визначає можливі варіанти стратегій, вибирає найбільш кращий варіант і формує власну стратегію. У ході формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриються під час укладання проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи.

Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється точніша інформація. Проте, вона може поставити під сумнів обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

На останньому етапі фірма готує остаточний стратегічний план, виходячи з раніше проведених розробок, пропозицій нижчестоящих рівнів.

З погляду окремого підприємства, що діє у ринковому середовищі можна виділити такі види планів:

- стратегічний план - довгостроковий план, зазвичай, що охоплює період десять – п'ятнадцять років, у якому формуються головні мети підприємства з перспективи, конкретні завдання, прив'язані за часом і ресурсів, загальна стратегія досягнення поставленої мети. Не використовуючи переваги стратегічного планування, організація в цілому та окремі члени будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети та напряму роботи підприємства. Стратегічний план повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися

цілісним протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучким, щоб у разі необхідності можна було здійснити його модифікацію та переорієнтацію:

- довготривалі плани – розробляються кілька років і націлені рішення окремих самостійних проблем стратегії фірми. Такі плани розробляються як складова стратегічного плану.

- поточні плани – детальні плани, у яких ув'язуються усі напрями діяльності фірми та робота всіх функціональних підрозділів на поточний фінансовий рік. Охоплюють збут, виробництво, дослідження та розробки, постачання, маркетинг, розвиток персоналу та фінансові підсумки.

- оперативні плани – детальні плани, присвячені вирішенню конкретних питань діяльності підприємства у короткостроковому періоді. Мають вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації, характеризуються великою різноманітністю використовуваних методів та прийомів.

- інвестиційні проекти – довгострокові плани капітальних вкладень, спрямовані створення нових виробничих площ.

- бізнес – план – план створення нової фірми, виходу ринок та забезпечення прибутковості господарську діяльність.

Стратегічне управління та планування визначають мету руху вперед.

Стратегічне планування – одне з функцій управління, що є процес вибору цілей і шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу всім управлінським рішенням, функціонування організації, мотивації і контролю. Не використовуючи переваги стратегічного планування, організація в цілому та окремі її члени будуть позбавлені чіткого способу оцінки та напрямки роботи підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує чуже основу управління членами організації.

Стратегічний план – документ, що виражає місію підприємства, його довгострокові цілі та завдання, стратегію їх досягнення з урахуванням довкілля та внутрішніх особливостей підприємства.

Роль стратегічного плану для підприємства в умовах ринкової економіки найкраще може бути показана порівняно з плановою економікою. Раніше, при розробці своїх планів підприємство ззовні отримувало інформацію про номенклатуру продукції, постачальників і споживачів, ціни на свою продукцію, багато інших показників і нормативів. Незалежно від інтересів як самого підприємства, так і споживача змінити їх було не можна, і вони автоматично закладалися в розробку планів підприємства. Планова система зводилася до пошуку ефективних шляхів виконання поставлених завдань за умов досить прогнозованого довкілля. Таке завдання залишається і сьогодні, в умовах ринку, але це завдання – лише частина планової роботи. Тепер підприємство має саме визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни постачальників, ринку збуту, а найголовніше – визначати довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цю частину планової роботи охоплює розробка стратегічного плану. Ті підприємства, які не використовують стратегічне планування, приречені на програш своїм конкурентам та утомливу боротьбу за виживання.

## **1.2. Етапи стратегічного планування**

Стратегічне планування включає такі етапи:

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища зазвичай вважається вихідним процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує основу визначення місії та цілей фірми, і вироблення стратегії поведінки, що дозволяє фірмі здійснити свою місію і досягти своєї мети.

Однією з ключових ролей управління є підтримка балансу у взаємодії організації із середовищем. Кожна організація залучена до трьох процесів:

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- перетворення ресурсів на продукт (перетворення);
- передача товару у довкілля (вихід).

Управління покликане забезпечувати баланс входу та виходу. Як тільки в організації порушується цей баланс, вона стає на шлях вмирання. Сучасний ринок різко посилив значення процесу виходу підтримки цього балансу. Це і знаходить свій відбиток у цьому, що у структурі стратегічного управління першим блоком є блок аналізу середовища. Аналіз середовища передбачає вивчення трьох її складових:

- макрооточення (загальне середовище);
- безпосереднього оточення (робоче середовище);
- внутрішнього середовища організації.

Аналіз довкілля (макро- і безпосереднього оточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення.

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціальної та культурної складових суспільства, науково-технічного та технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо. Ці елементи пов'язані з фірмою безпосередньо, але впливають формування загальної атмосфери бізнесу.

Безпосереднє оточення – це середовище безпосередніх контактів фірми, вона включає у собі тих учасників ринку, із якими фірма є прямі відносини чи які мають прямий вплив на фірму. Це, по-перше, постачальники економічних ресурсів, необхідні фірмі (сировина, фінансовий капітал, продуктивний капітал). Окремо виділяють постачальників праці – найманих працівників, та був клієнтів – споживачів продукції фірми, посередників – фінансові, торгові, маркетингові, державні економічні структури (наприклад, податкова інспекція). По – друге, до елементів безпосереднього оточення ставляться конкуруючі фірми і звані

контактні аудиторії – засоби інформації, суспільства споживачів тощо, які мають істотний вплив формування сприятливого чи несприятливого вигляду фірми.

Аналіз внутрішнього середовища дає уявлення про сильні і слабкі сторони діяльності організації, її внутрішні можливості. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

- кадри фірми, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління;
- виробництво, що включає організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики та наукові дослідження та розробки;
- фінанси фірми;
- маркетинг;
- організаційна культура.

Ознайомившись із загальною будовою організаційного середовища, фірма повинна виділити із сукупності її елементів ті, які є для неї найважливішими. [26]

Важливим кроком є визначення місії підприємства, вона несе у собі сутність підприємства, конкретизує сферу діяльності та напрямок діяльності підприємства, яку здійснюватиме фірма протягом тривалого часу.

При плануванні потрібно вих. одити з того, навіщо призначена фірма, у чому полягає її «місія» у світі бізнесу. Формулювання місії фірми – найважливіше рішення її засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає переродження колишньої фірми.

Місія – стрижень фірми, найстійкіша частина її організму. Стратегічне планування – засіб забезпечення виконання фірмою своєї місії.

Деякі керівники іноді не дбають про вибір та формулювання місії своєї організації. Часто для них ця місія видається очевидною. Для багатьох дрібних фірм та приватних підприємців місія полягає у отриманні прибутку. Але необхідно в цьому випадку відзначити, що прибуток для підприємства є повністю внутрішньою проблемою. Щоб заробити прибуток, необхідний їй для виживання,

фірма повинна стежити за середовищем, у якому функціонує. Тому саме у навколишньому середовищі керівництво підшукує спільну мету організації.

Формулювання місії буває досить спільним, але водночас специфічним для кожного підприємства і ясно виражає індивідуальне розуміння ним свого майбутнього бізнесу. Місія – є комплексною метою. Вона включає як внутрішні (наприклад: підвищення продуктивності), і зовнішні (наприклад: пов'язані з конкуренцією) орієнтири діяльності фірми, висловлюючи, в такий спосіб, суть успіху, якого має домогтися організація.

Цілі, на відміну місії, висловлюють окремі конкретні напрями діяльності організації. Вони є фундаментом процесу менеджменту загалом: планування, організації, мотивації, контролю. Формування місії та встановлення цілей фірми призводять до того, що стає зрозумілим, навіщо функціонує фірма і чого вона прагне.

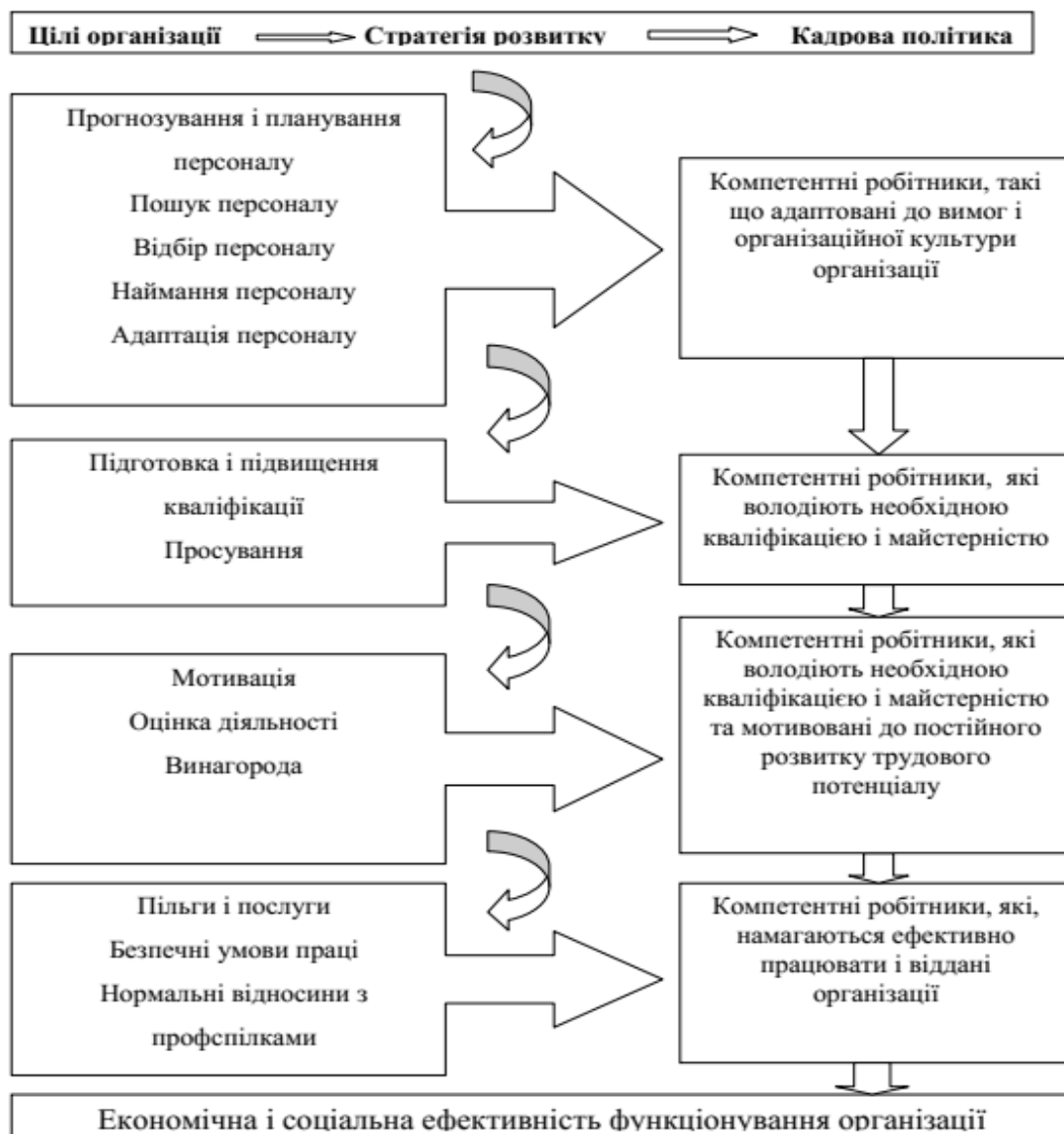
Вироблення стратегії досягнення поставленої мети

Процес вироблення стратегії є серцевиною стратегічного управління. Визначення стратегії - це не складання плану дій. Визначення стратегії — це ухвалення рішення щодо того, що робити з окремим бізнесом чи продуктами, як і в якому напрямку має розвиватися організація, яке місце займати на ринку тощо. Стратегія (в загальному вигляді) – система управлінських та організаційних рішень, спрямованих на реалізацію завдань підприємства та виконання зазначеної місії.

Процес розробки стратегії можна поділити на 3 етапи визначення стратегічного становища підприємства з окремих факторів: узагальнена оцінка сукупної взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів; визначення стратегічних альтернатив; вироблення стратегії, що задовольняє ситуації і завданням підприємства.

### 1.3. Управління персоналом, як напрям тактичного менеджменту на підприємстві

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту може характеризуватися як одна з ряду найважливіших частин цієї системи, оскільки в організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.



**Рис. 1.1. Напрямки управління персоналом в структурі сучасного менеджменту**

Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їхнього досягнення, створення відповідного механізму управління (рис. 1.1).

Отже, управління персоналом в системі менеджменту спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту організації, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу. Організаційно-функціональна модель управління персоналом надана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Організаційно-функціональна модель управління персоналом

<b>Цілі управління</b>	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
<b>Функції управління (укрупнені блоки)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу</li> <li>2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу</li> <li>3. Організація, мотивація і адаптація працівників</li> <li>4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою.</li> <li>5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом</li> </ol>		
<b>Структура управління</b>	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
<b>Методи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційно-розпорядчі;</li> <li>• економічні;</li> <li>• соціально-психологічні</li> </ul>		
<b>Процес управління</b>	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці



Організаційно-функціональна модель управління персоналом демонструє, що управління персоналом виступає одночасно і як система організації, і як процес, і як структура. В контексті цього можна зробити висновок, що управління персоналом в структурі сучасного менеджменту представляє сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, реалізованих як низка взаємозалежних напрямків і видів діяльності.

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем. Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві представлено на рис.1.2.



Рис. 1.2. Функціональні підсистеми управління персоналом

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій (таб.1.2). Важливою особливістю сучасного менеджменту стає єдине і комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Таблиця 1.2

### **Трансформація принципів управління персоналом в системі сучасного менеджменту**

<b>Традиційні принципи</b>	<b>Сучасні принципи</b>
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей.багатоцільова задоволеність
Універсальний упор на вигідні і ефективні економічні досягнення	Упор на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємств звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації.

Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1:**

Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як на основу організації, та орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють досягати конкурентних переваг, що у сукупності і в результаті дозволяє організації виживати та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Стратегія організації – взаємопов'язаний комплекс довгострокових заходів щодо зміцнення життєздатності та потужності організації щодо її конкурентів. Стратегія поведінки організації в ринковій економіці повинна нести в собі можливість отримання переваг від змін і можливостей, що ними породжуються.

Процес розробки стратегії можна поділити на 3 етапи визначення стратегічного становища підприємства з окремих факторів: узагальнена оцінка сукупної взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів; визначення стратегічних альтернатив; вироблення стратегії, що задовольняє ситуації і завданням підприємства.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі і застосовуються одночасно.

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами організації.

Таким чином, управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УСПІХ»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Успіх»**

Торгово-закупівельна фірма ТОВ «Успіх» заснована для ведення підприємницької діяльності з метою поповнення спільних потреб та отримання прибутку.

Головною метою діяльності фірми є задоволення попиту споживачів на товари споживчого ринку.

ТОВ «Успіх» засновано відповідно до Цивільного кодексу України та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Виходячи з рішення засновника, фірма управляється Статутом. Фірма є комерційною організацією, що є в організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Успіх» є юридичною особою відповідно до українського законодавства і має у власності відокремлене майно, що враховується на його самостійному балансі, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

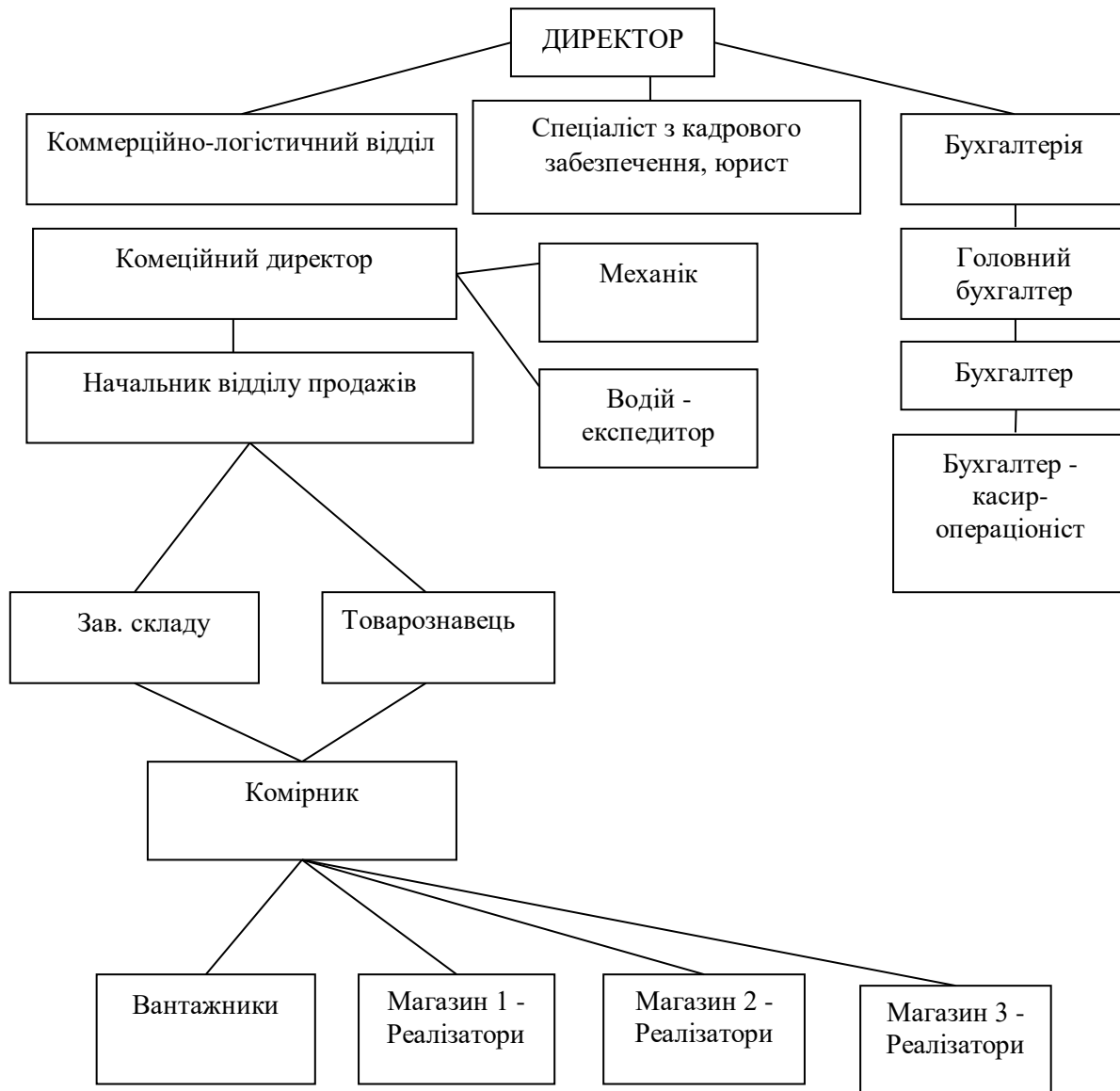
Основною метою діяльності компанії є отримання прибутку. Для досягнення цілей фірма ТОВ «Успіх» виконує свою діяльність у наступних напрямках:

- оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування;
- операції з поставки товарів.

Управління поточною діяльністю ТОВ «Успіх» виконується директором (одноосібним обраним органом).

Організаційна структура компанії ТОВ «Успіх» є лінійно-функціональною та є звичайною для невеликих компаній. Вона найефективніша під час вирішення управлінських завдань, оскільки директор безпосередньо управляє усіма

службами організації. Надана методика організаційної структури ефективна на підприємствах з малою чисельністю кадрів (Рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура підприємства ТОВ «Успіх»**

ТОВ «Успіх» не розвивається дуже динамічно, щороку збільшуючи обсяги реалізації на 20–30%. Підвищення обсягів реалізації, розширення асортиментної групи та дистриб'юторської компанії, а також винахід нових фірмових магазинів.

На задумані плани було створено 2 служби: фінансову та постачальницьку. На чолі стоїть директор та 2 заступники начальника – торговий директор та старший бухгалтер. До кожної служби включені відділи.

У ТОВ «Успіх» виконує роботу:

- комерційно-логістичний відділ - складання угод на поставку продукції, служба з постачальниками та виконання доставки;
- бухгалтерія - переробка, сортування та звітність грошової та кадрової інформації.

Кадровик і юридичний працівник виконує функції обробки кадрової інформації, підготовки угод та договорів.

Складські приміщення компанією орендуються, автопарк знаходиться у власності.

Політика фірми у сфері структури якості та ціноутворення залишається незмінною. У процесі ціноутворення в ТОВ «Успіх» використовується в основному два види стратегій:

- стратегія «плавного спуску», яка полягає у поступовому зниженні цін за мірою посилення конкуренції;
- стратегія ринкової ціни, яка передбачає дотримання цінами аналогічних діячів.

Методи просування послуг фірми є різними. Це зумовлено не тільки специфічним характером послуги, але і мовними бар'єрами, і багатьма іншими факторами.

У фірми використовується 4 методи просування послуг:

Власні зв'язки - постійні контакти продавця (його представників, дистриб'юторів) з можливими покупцями;

Рекламна стратегія – новини про послуги через засоби інформації, створені задля гасло для купівлі тієї чи іншої продукції;

Створення іміджу – повідомлення громадськості про діяльність компанії, контакти з населенням, засобами масової інформації та ін;

Просування продажів – контакти продавця з представниками урядів країн, у яких можливі реалізації; органами справної та законодавчої влади; митними та податковими органами, особами, що мають на їх вплив.

Але цей список не вичерпний. Враховуючи неповторність сервісу та особисті запити кожного клієнта, компанія, використовує і неповторні методи просування. Зокрема, при цьому використовуються прийоми комбінування 4 вказаних більше методик просування, а також їх пристосування під кожен конкретну ситуацію.

Життєздатність організації визначається її конкурентною силою. Є 2 способи оцінки даної сили: незважена і зважена.

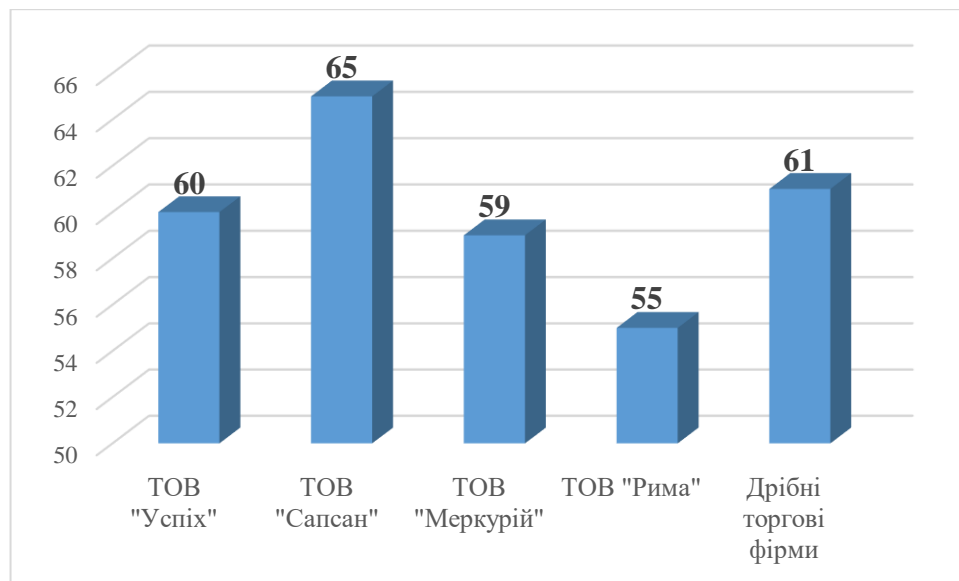
1. Незважена критика. Результат аналізу зведений в табл. 2.1 (критика за 10-бальною шкалою: 1 - погано, 10 - відмінно).

Таблиця 2.1

### Оцінка конкурентної сили організації. Незважена загальна

Ключові фактори (успеху, оцінка сили)	ТОВ «УСПІХ»	ТОВ «САПСАН»	ТОВ «МЕРКУРІЙ»	ТОВ «РИМА»	Дрібні торгові фіоми
Якість / Характеристики послуг	10	10	10	10	10
Репутація / імідж	8	10	8	7	10
Мережа збуту	7	10	7	5	5
Маркетинг/ реклама	7	7	8	7	8
Фінансовий стан	8	10	8	8	10
Витрати у порівнянні з конкурентами	10	10	10	10	10
Обслуговування клієнтів	10	6	8	8	8
Загальна незважена оцінка	60	65	59	55	61





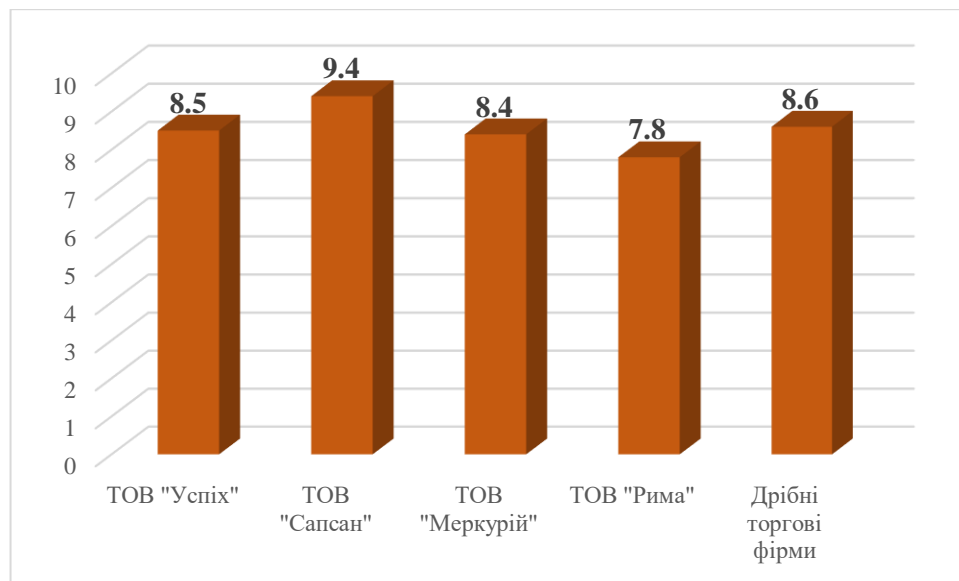
**Рис. 2.2. Оцінка конкурентної сили організації. Незважена оцінка**

2. Зважена оцінка. Результат аналізу зведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Зважена оцінка**

Ключові фактори (успіху, оцінка сили)	ТОВ «УСПІХ»	ТОВ «САПСАН»	ТОВ «МЕРКУРІЙ»	ТОВ «РИМА»	Дрібні торгові фірми	Вага
Якість / Характеристики послуг	10/0,5	10/0,5	10/0,5	10/0,5	10/0,5	0,05
Репутація / імідж	8/0,8	9/0,9	8/0,8	7/0,7	10/1	0,10
Мережа збуту	7/1,4	10/2	7/1,4	5/1	5/1	0,20
Маркетинг/ реклама	7/0,7	9/0,9	8/0,8	7/0,7	8/0,8	0,10
Фінансовий стан	8/1,6	9/1,8	8/1,6	8/1,6	10/2	0,20
Витрати у порівнянні з конкурентами	10/2,5	10/2,5	10/2,5	10/2,5	10/2,5	0,25
Обслуговування клієнтів	10/1	8/0,8	8/0,8	8/0,8	8/0,8	0,10
Загальна незважена оцінка	8,5	9,4	8,4	7,8	8,6	1,00



**Рис. 2.3. Оцінка конкурентної сили організації. Зважена оцінка**

Конкурентні переваги утворюють той особливий потенціал, застосовуючи який фірма набуває можливість знайти нові, найбільш ефективні форми опиратися силі конкуренції.

Ринкові ризики категорувати наступним чином:

1. Значні ризики.

До цього типу ризиків можна віднести вплив споживачів. Адміністрація споживачів визначається своєрідним характером наданих послуг і мінімальним чисельністю клієнтів порівняно великої кількості продавців.

Ще до цього типу слід віднести і вплив суперників. Ступінь конкуренції на даному полі діяльності залежить від чисельності та посиленості працюючих конкурентів

2. Несуттєвими ризиками для досліджуваної фірми є:

а) Вплив постачальників – у разі воно немає великого значення з того, що адміністрація постачальників визначається унікальністю потрібних причин виготовлення і малою чисельністю продавців порівняно великої чисельності клієнтів.

б) Вплив субститутів - ризик перемикання клієнтів на товари- замітники залежить від співвідношення ціни вихідні товари та товари-субститути і витрат перемикання.

в) Небезпека нових конкурентів – це ще неважливий ризик для ТОВ «Успіх».

Інвестиційно ощадна політика ТОВ «Успіх» спрямована насамперед створення умов для майбутнього розвитку як наслідок постачання позитивних фінансових результатів. Основними цілями і завданнями політики ТОВ «Успіх» є активність, спрямовану продовження торгових площ і зростання фінансових відносин, і навіть зростання оборотності товарів.

Головні заходи у рамках інвестиційної політики у період діяльності 2021-2022 років представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Реалізація інвестиційних проєктів у період 2021-2022 роки

Період	Сутність інвестиційного проєкту	Засіб інвестування	Сума інвестиційних вкладів, тис. грн.
2 кв. 2021 р.	Проєкт – «Логістик». Взяття в оренду, додаткових 1000 кв.м. та інвестування грошових коштів у збільшення товарних запасів, з метою зростання товарообігу.	Власний капітал	366,7
3 кв. 2021 р.	Проєкт – «Склад». Будівництво складських приміщень загальною площею 1500 кв. м.	Власний капітал	900,0
4 кв. 2021 р.	Проєкт – «Товари для дому». Взяття в оренду додаткових 1000 кв. м. та інвестування грошових коштів у збільшення товарних запасів, з метою зростання товарообігу.	Власний капітал	366,7

Характерною рисою інвестиційної політики ТОВ «Успіх» є не лише розвиток орендної діяльності щодо площ та надання їх в оренду головним орендарям з метою підвищення прохідності загалом та зростання клієнтів.

У ТОВ «Успіх» вже проведено велику службу для реалізації проекту основного супермаркету торгівлі будівельними та оздоблювальними матеріалами у форматі торговельного комплексу.

Зведення теплих складів, що закінчилося, наприкінці півріччя 2021 р. загальною площею 1 500 кв. м. дозволило не лише примножити обсяги продажу, а ще й зменшити транспортні витрати.

Реалізовані перспективні проекти протягом 2021–2022 років. дозволили збільшити товарообіг ТОВ «Успіх», знизити транспортні витрати, як наслідок збільшити показники прибутку. Іншими словами, проведену інвестиційну політику в ТОВ «Успіх» можна визнати дієвою.

## **2.2. Аналіз стратегії управління персоналом ТОВ «Успіх»**

Управління ТОВ «Успіх» здійснюється відповідно до Статуту. Управління складається з: генерального директора, керівника, бухгалтерів, службовців, фахівців.

Виконуються такі функції, пов'язані з виробничим завданням підприємства:

- кадрова політика та побудова системи управління персоналом організації;
- загальне управління підприємством;
- ремонтне та енергетичне обслуговування;
- техніко-економічне планування;
- організація та нормування праці;
- контроль за якістю продуктів;
- бухгалтерський облік та фінансова активність;
- матеріально-технічне забезпечення;
- реалізація товарних запасів;
- загальне діловодство.

Фахівці та службовці пов'язані у багатофункціональні відділи, які забезпечують управління підприємства необхідної інформацією, розробкою

проектів, оперативних завдань, даними контролю над виконанням постанов і завдань лінійного управління. Структурою управління називається склад і взаємозалежність лінійних та функціональних ланок управління підприємством. Конструкція апарату управління була винайдена для компанії та підходить цілям компанії. Вона рухлива у вирішенні даних завдань, забезпечуючи тим самим однакову інтенсивність управлінської праці відповідно до функції управління.

За структурною схемою, яка є зараз видимі структурні зв'язки, які поділяються на горизонтальні і вертикальні.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування субрівнів. Горизонтальні зв'язки є як основними, однорівневими.

Зв'язки в організаційній структурі управління можуть рухати прямолінійний і функціональний характер.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між, так званими лінійними керівниками, тобто персонами, які відповідають за діяльність організації або її підрозділів.

Організаційна схема ТОВ «Успіх» є лінійно-функціональною (ієрархічною).

На чолі компанії стоїть директор, якому безпосередньо підпорядковуються керівники структурних підрозділів, відповідно до трудового законодавства видає накази та постанови, здійснює прийом, звільнення та скорочення персоналу та ін. Розкриває рахунки в банку та видає довіреності.

Заступник начальника з економіки займається планово економічної діяльністю. Основний бухгалтер є матеріально-відповідальною особою і виконує функції обліку та звітності компанії. Дивиться за безпомилковим веденням фінансової документації.

Керівник відділу реалізації займається надходженням та збутом продуктів.

Кадри відділу оформляють документацію на придбані товари та створюють позапланові закупівлі товарів, а також несуть відповідальність за якість прийнятого товару.

Для ТОВ «Успіх» така конструкція є більш застосовною, тому що починання за розміром середнє, а тому має більшу мобільність, ніж великі з'єднання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Перелік основних відділів та посад ТОВ «Сапсан»

Віддлі, посади	Освіта
Апарат управління	Вища економічна
Директор	Вища економічна
Комерційний директор	Вища економічна
Гоговний бухгалтер	Вища фінансово-економічна
Начальник відділу реалізації	Вища технічна
Механік	Середньо-спеціальна технічна
Бухгалтерія	
Бухгалтер-кассир	Вища фінансово-економічна
Відділ кадрів	
1. Інспектор відділу кадрів	Середньо-спеціальна (юрист)
Юридичний відділ	
Відділ продажів	
1. Товарознавець	Вища з кваліфікацією товарознавця

Звідси, склад компанії складається з фахівців з вищою освітою. Середньо-спеціальну мають лише контролер відділу співробітників та механік.

У табл. 2.5 наводиться склад ТОВ «Успіх» за віком і стажем на займаній посаді.

Таблиця 2.5

### Характеристика керівного персоналу та спеціалістів ТОВ «Успіх» за віком та строку перебування на займаній посаді

Посада	Стаж	Вік
Директор	15 років	51 рік
Комерційний директор	5 років	35 років
Гоговний бухгалтер	20 років	55 років
Начальник відділу реалізації	8 років	41 рік
Механік	25 років	48 років

Керівний склад фахівців підприємства характеризуються віковим складом від 31 до 55 років, що є ефективним та працездатним віком.

Наведемо характеристику персоналу підприємства за рівнем освіти, стажем роботи, статтю та віком. Аналіз рівня освіти ТОВ «Сапсан» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Аналіз рівня освіти ТОВ «Успіх»

Освіта	Роки			Питома вага, %			Абсолютний приріст, люд.		Темпи росту, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Вища	24	27	30	57,14	55,10	63,83	3	3	112,50	111,11
Середньо-спеціальна	15	17	13	35,71	34,69	27,66	2	-4	113,33	76,47
Загальна середня	3	5	4	7,14	10,20	8,51	2	-1	166,67	80,00
Разом	42	49	47	100,00	100,00	100,00	7	-2	116,67	95,92

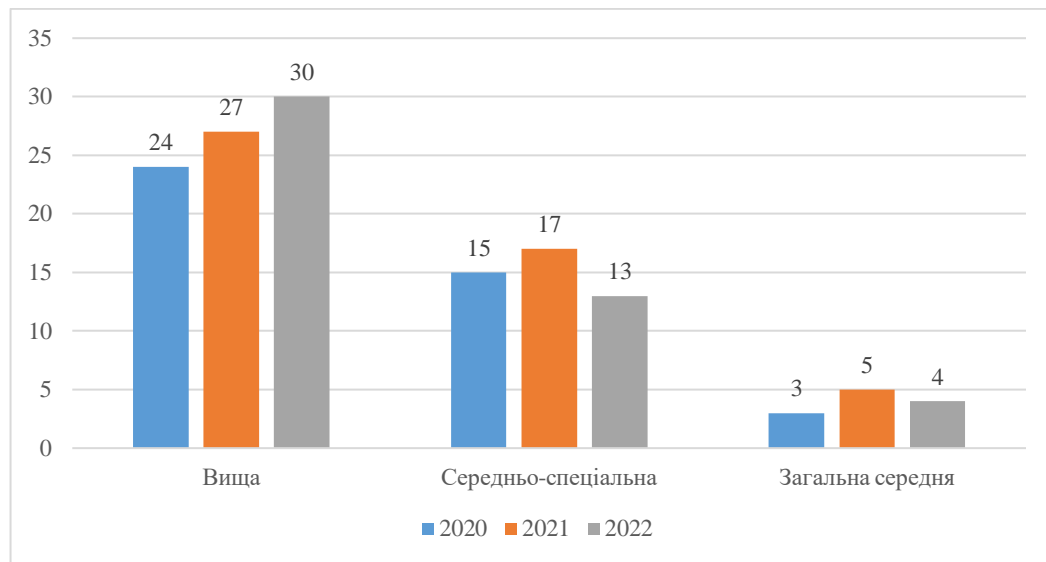


Рис. 2.4. Рівень освіти співробітників ТОВ «Успіх»

Таким чином, на ТОВ «Успіх» домінує вища освіта – понад п'ятдесят відсотків працюючих. У 2021 році питомий відсоток кадрів, які мають таку освіту, навіть збільшився з 55% до 64%. А питома вага кадрів, які мають

середньо-спеціальну знижувався. У 2021р. чисельність кадрів з такою освітою зросла на 2 особи, а 2022 р. знизилася на 4 особи (темп зростання 76,47%).

Найменша частина припала на кадри із загальною середньою освітою. Причому у 2021 році вона зросла з 7% до 10% (темп приросту 66,67%), а у 2022 році – зменшилася до 9% (темп зростання 80%).

### **2.3. Аналіз сильних та слабких сторін стратегії управління персоналом ТОВ «Успіх»**

Для розробки стратегії управління персоналом було проведено соціологічне вивчення мотивації праці кадрів ТОВ «Успіх». Було застосовано анкетне, вибіркове опитування. Було опитано 20 людей. До групи опитаних потрапили 8 чоловіків та 12 жінок. З них із вищою освітою 70% респондентів, із середньо-спеціальною 25% респондентів та із середньою освітою 5% респондентів. При цьому 60% кадрів зі стажем вище 20 років, 25% кадрів мають трудовий стаж 15-20 років і 15% кадрів зі стажем 10-15 років.

Вивчення проводилося через анкету, до якої було включено 15 питань. У результаті опитування були отримані такі дані.

На запитання «Яке у Вас ставлення до підприємства, де ви працюєте» - 90% опитаних відповіли, що це звичка, 7% опитаних пишаються власним підприємством, а 3% опитаних не відчувають жодних емоцій. У 65% респондентів звичка ходити на роботу на підприємство, та до роботи, яку вони виконують. І 25% респондентів вважають, що у них цікава справа, і вона приносить їм задоволення.

У ТОВ «Успіх» склався непоганий колектив, 80% опитаних вважають, що поруч із ними люди, із якими склалися товариські взаємини. 20 відсоткам опитаним подобається їхній колектив. Величезну частину кадрів підприємства (65%) умови праці задовольняють, 30% не дуже задоволені критеріями праці та лише 5 відсотків кадрів умови праці не задовольняють зовсім. У ТОВ «Успіх»



заробітну плату отримують регулярно, так вважають 98% опитаних, а 2% опитаних вважають, що заробітну плату вони одержують із затримкою. На запитання «Чи влаштовує Вас величина заробітної плати» 85% респондентів відповіли, що не влаштовує.

Вивчення показало, що у ТОВ «Успіх» кадри мають можливість купівлі послуг компанії відповідно до пільгової вартості та можливості скористатися коштами компанії. Однак респонденти вважають, що лише цих стимулів не вистачає, і у 35% опитаних з'явилися ідеї про перехід на інше місце роботи. Отже, в ході вивчення було виявлено, що більшість співробітників ТОВ «Успіх» старше середнього віку, і вони хотіли б змінити роботу, але або побоюються її втратити внаслідок сформованої економічної ситуації в нашій країні або вважають, що їх вік завадить їм знайти найкращу роботу .

Так само потрібно відзначити, що на представленому підприємстві потрібно удосконалення стану мотивації праці, з урахуванням, що одним з основних стимулів для заміни роботи у респондентів є найвища заробітна ціна.

Для аналізу ступеня задоволеності співробітників необхідна первинна інформація, яку можна отримати з допомогою різних методів – аналізу статистичних даних, нагляду за трудівниками, вибіркового опитування, анкетування.

Було розроблено анкету, яка допомогла проаналізувати первинну інформацію про рівень задоволеності кадрів з позицій довготривалості їхніх відносин із цим роботодавцем, здібностей їх розвитку та стану суспільної політики організації. Дані, отримані від анкетування, визначають:

- статевий, соціально-демографічний та профсклад кадрів організації;
- їх мотиваційно-психологічні настанови;
- політику оплати праці;
- можливість службового зростання для кадрів організації;
- зміст, напруженість та умови праці;

- довгостроковість відносин кадрів та роботодавця.

Підсумки вибіркового опитування понад 40 співробітників показали, що:

- 81% кадрів організації – жінки;
- працівники віком від 25 до 35 років становлять 23,1%, від 35 до 45 років – 47%;
- 80,85% кадрів організації сімейні люди, мають 1-го(30,8%) або двох дітей(50,1%);
- освіта кадрів підходить профілю організації: середня та середня спеціальна, а також закінчена вища. Освіта мають 55,1% кадрів, вищу – 35%, іншу освіту –10% кадрів, економічну освіту мають 20%, а технічну 77% кадрів.

Крім цього, було виявлено, що 50% кадрів організації останнім часом не мають наміру залишити її. Але якби довелося поміняти роботу, то 75% опитаних пішли б із наданої організації через низьку зарплату.

Служба в даній організації подобається, проте 82% опитаних не задовольняють ступінь окладу, а отримання високої заробітної плати є визначальною причиною для 45% кадрів.

Але отримання найвищої заробітної плати не є головною причиною відданості підприємству. Другим і третім місцем за значущістю причин були зазначені «можливість тривалих відносин з роботодавцем» (40%) і «можливість отримання соцблаг» (40%).

Понад п'ятдесят відсотків (53,2%) опитаних працюють у позаурочний час, при цьому вони не виявляють негативних почуттів цьому факту (46,2% ставиться позитивно до понаднормової роботи). Це вагомий чинник перегляд систем стимулювання праці.

Щодо службового зростання опитування дозволило виявити, що думку респондентів в першу чергу пов'язують зі зростанням благополуччя (більше відповідей), зі службовим зростанням і почуттям впевненості та стабільності (2-е та третє місця відповідно до чисельності відповідей).



## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2:**

Торгово-закупівельна фірма ТОВ «Успіх» заснована для ведення підприємницької діяльності з метою поповнення спільних потреб та отримання прибутку.

Управління поточною діяльністю ТОВ «Успіх» виконується директором (одноосібним обраним органом). Організаційна структура компанії ТОВ «Успіх» є лінійно-функціональною та є звичайною для невеликих компаній. Вона найефективніша під час вирішення управлінських завдань, оскільки директор безпосередньо управляє усіма службами організації.

Реалізовані перспективні проекти протягом 2021–2022 років, дозволили збільшити товарообіг ТОВ «Успіх», знизити транспортні витрати, як наслідок збільшити показники прибутку. Іншими словами, проведену інвестиційну політику в ТОВ «Успіх» можна визнати дієвою.

Керівний склад фахівців підприємства характеризуються віковим складом від 31 до 55 років, що є ефективним та працездатним віком.

Вивчення показало, що у ТОВ «Успіх» кадри мають можливість купівлі послуг компанії відповідно до пільгової вартості та можливості скористатися коштами компанії. Однак респонденти вважають, що лише цих стимулів не вистачає, і у 35% опитаних з'явилися ідеї про перехід на інше місце роботи. Отже, в ході вивчення було виявлено, що більшість співробітників ТОВ «Успіх» старше середнього віку, і вони хотіли б змінити роботу, але або побоюються її втратити внаслідок сформованої економічної ситуації в нашій країні або вважають, що їх вік завадить їм знайти найкращу роботу.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПОЛІПШЕННЯ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УСПІХ»**

#### **3.1. Заходи щодо покращення стратегії управління ТОВ «Успіх»**

Головною метою системи оцінки персоналу є оперативне постачання всіх рівнів управління об'єктивною, реальною інформацією на формування управлінських рішень.

Загальні запити до організації процесу:

- регулярність оцінки, періодичність якої (від кварталу за кілька років) визначається конкретними управлінськими завданнями;
- комплексність оцінки, що відображає результати з різних аспектів діяльності співробітника з раціональним розподілом цінностей;
- об'єктивність оцінки, що забезпечується використанням уніфікованих методів;
- індивідуальність оцінки, що передбачає використання диференційованих за категоріями персоналу підходів, цінностей та критеріїв;
- реалізованість оцінки, що забезпечується наявністю формалізованих управлінських процедур, що приймаються за її результатами.

Суб'єкти оцінки, їх функції та пристрій взаємодії:

Робота персоналу:

- розробка управлінських процедур та пристроїв, їх взаємодія з керівниками підрозділів та організація процесу впровадження;
- контроль за дією їх поточної експлуатації;
- надання методичної підтримки керівникам структурних підрозділів;
- пряма роль найбільш важливих процедурах оцінки;

- збирання, аналіз та узагальнення підсумків особистих оцінок, розробка та передача управлінню висновків про тенденції подальшого розвитку персоналу з урахуванням набутих підсумків.

б. Керівники структурних підрозділів:

- непряма (у режимі пропозицій та узгодження) участь у розробці процедур та механізмів оцінки;
- організація конкретної експлуатації процедур та механізмів оцінки в межах своїх підрозділів, передача службі персоналу отриманих результатів;
- розробка та передача службі персоналу пропозицій щодо підвищення ефективності використовуваних способів та процедур оцінки;
- формування та практичне здійснення (в рамках поставленої компетенції) управлінських рішень за результатами проведених оцінок.

Перше спрямування: організація процесу поточної оцінки діяльності персоналу.

Прикладні завдання оцінки:

- забезпечення вихідної інформації для оперативних управлінських рішень у рамках поточного розвитку співробітників та підсистеми оплати праці;
- накопичення інформації до виконання комплексної оцінки діяльності співробітника за межатестаційний період.

Періодичність поточної оцінки:

- для категорії «виконавці» – один раз на місяць;
- для категорій «експерти» та «керівники» – один раз на квартал.

Друге напрям: переатестація співробітників - формалізована процедура комплексної оцінки співробітника за міцний період.

Прикладні завдання:

- забезпечення вихідної управлінської інформації підсистеми розвитку персоналу в частки можливих посадових переміщень, а також управління запасом на винесення;

– забезпечення інформацією для оцінки загальної ефективності системи індивідуального менеджменту.

Види атестації: планова, періодичність якої залежить від категорії співробітника, що атестується; позапланова, організована у вигляді цільового позачергового заходи, що з невідкладної необхідністю посадового переміщення аттестуемого.

Для застосування системи оцінки персоналу необхідно:

1. Розробити Положення про атестацію. Має значення проконсультуватися з юристом, документи мають бути правильно оформлені, оскільки можливі зміни (обов'язок, дохід) внаслідок атестації можуть вплинути на критерії праці працівника.

2. Ознайомити заздалегідь усіх співробітників з цілями, датою та методом атестації, щоб уникнути нерозуміння з боку кадрів. Виділити позитивні моменти атестації.

3. Зібрати атестаційну комісію (підготовка, прокреслення, аналіз підсумків) з колегіальної та об'єктивної оцінки праці. Будь-який працівник повинен знати рішення і результати своєї атестації і, у разі розбіжності, розглянути неоднозначні моменти з керівником.

### **3.2. Напрями розвитку організаційної поведінки як методу управління персоналом ТОВ «Успіх»**

З метою успішного функціонування підприємства, впливу формування та розвитку корпоративної культури необхідно контролювати, чи вона стане хаотично функціонувати, тому рекомендуємо наступні спрямованості її розвитку (рис 3.1).

Головні розташування даної концепції зводяться до того що, що носієм корпоративної культури є окремо взята особистість із її індивідуальною культурою. З'єднання окремих осіб у групи формує підкультури організації, які у

свою чергу утворюють єдину корпоративну культуру, здатну діяти на цілі та завдання організації та гарантувати зростання продуктивності праці на підприємствах.



**Рис. 3.1. Напрямки розвитку корпоративної культури**

Корпоративна цивілізація створюється, ґрунтуючись на цінностях та організаційних нормах. Під нормами потрібно приймати регламентують поведінка кадрів узагальнені критерії, які призводять до досягнення цілей підприємства.

Кожен співробітник робить свій внесок у загальну активність, залежно від займаної ним формальної чи неформальної позиції, на ідеї, а також взаємний контроль та взаємні очікування кадрів.

З погляду соціології, персонал-це група співробітників, кожен з яких набуває і ділить загальні норми, цінності та цілі підприємства, має поставлені



особистісні, ціннісні цілі, має у своєму розпорядженні необхідний комплект навички якостей, що дозволяють йому займати обумовлену позицію в суспільній структурі.

Слідом за прийняттям рішення про прийом людини працювати піднімається питання про знаходження його «унікального» місця у колективі, тобто утворення такої обставини організації діяльності наданого трудівника, у якому його особливості розкриваються з більшою корисністю для фірми. Профіскористування здібностей організаційної культури в організації помітне вже тоді, коли кадровик приділяє чимало інтересу розповіді про те, що прийнято в організації, а що неприйнятно. Це може істотно полегшити життя трудівникові, дати йому відчутти переваги такого, що означає існувати «гравцем цієї команди».

У розширення надання сприяння новим співробітникам у ТОВ «Сапсан» для надання їм допомоги прикріплюють на один або два тижні до когось із найдосвідченіших кадрів, як би до «старших братів» нового. Перший день роботи у організації починається зі нормального знайомства, коли «старший брат» чи «сестра» представляють нового працівника всьому колективу організації, з формальними і неформальними правилами існування у організації. Саме на цьому етапі бере своє правило цілеспрямоване виконання установок людини, його пірнання в організаційну культуру діяльності даної компанії.

Крім цього, відповідно до завершення першого робочого тижня новий працівник повинен скласти коротке есе на тему «Мої спогади від першого робочого тижня в організації». Написання даного есе є обов'язково важливим дорученням, т. до. ці фантазії надають можливість поглянути він із боку, що часто сприяє виправити професійну позицію, бажаючи завжди утримувати колектив у «хорошій спортивної формі». Крім того, виконання подібних завдань, в першу чергу, дає додаткову інформацію про нове, що дозволяє полегшити диференціацію його професійного сенсу в корпоративній команді.

Застосування налагодженої функції корпоративної культури гарантує два основних параметрів виживання підприємства над ринком. Це, по-перше, живучість виживання фірми в мінливих умовах (наявність «внутрішнього запасу міцності»), а по-друге, еластичність, здатність до швидкого реагування на моделі. Завдатком успішної діяльності підприємства є чітко, налагоджена система внутрикorporативних процесів, насамперед комунікаційних і інформаційних.

Застосування налагодженої функції корпоративної культури гарантує два основних параметрів виживання підприємства над ринком. Це, по-перше, можливість виживання фірми в мінливих умовах (наявність «внутрішнього запасу міцності»), а по-друге, еластичність, здатність до швидкого реагування на моделі. Завдатком успішної діяльності підприємства є чітко, налагоджена система внутрикorporативних процесів, насамперед комунікаційних і інформаційних. Другий крок проходить слідом за оформленням прийнятих кадрів у компанію, коли претенденти обіймають відповідні посади. Щойно прийняті працювати співробітники, піддаються різним внутрішньоорганізаційним впливам, які плануються та встановлені в організації, мають власну мету інформувати, привчити їх у системі цінностей і норм, застосованих у ній і тому, чи можуть ці співробітники їх прийняти.

Поліпшення системи звикання кадрів організації призведе до того, що у кадрів скорочуватиметься період «влиття до колективу». Внаслідок цього знизяться витрати часу на початковому відрізку роботи.

Наявні прогнозні оцінки, аналіз діяльності організації у галузі звикання показує, що протягом робочого дня новий співробітник несе втрати не більше 10-12% робочого дня. Період пристосування трудівника до нових професійних та організаційно-економічних умов праці коливається від 1 до 1,5 місяців.

Ефективність заходів даної групи має місце у відносному вивільненні кількості та зниження собівартості за рахунок економії відповідно до фонду заробітної плати.

### **3.3. Використання мотивації праці в управлінні персоналом ТОВ «Успіх»**

Можна рекомендувати такі основні напрями розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «Успіх»:

- розвиток системи управління кар'єрою;
- застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- залучення персоналу до прийняття рішень, взаємодія зі співробітниками щодо прийняття певних рішень у робочій групі;
- інформування кадрів (доопрацювання необхідних відомостей про справи підприємства), шляхом вступу виробничої документації, збори колективу, звіти про роботу;
- вдосконалення системи дотримання соціальних та особистих потреб кадрів;
- розширення застосування соціально-психологічних причин у стимулюванні персоналу, створення відповідного соціально-психологічного клімату в колективі.

Здійснення вжиття даних заходів вимагає суворого втручання з боку управління, кадрових перестановок та дослідження систем мотивації, для вибору нормально придатної до даної організації.

Для формування системи управління кар'єрою необхідно виконати такі заходи:

- 1) Впровадження основ функціонування системи розвитку кар'єри співробітників з урахуванням застосування навичок і кваліфікації, навчання та управління під час адаптації і звикання і професійної орієнтацією, індивідуального консультування з питань кар'єри, формування комунікаційної системи у створенні, соціального систематичного інформування посадах у підприємстві.

2) За підсумками вивчення потреб та інтересів кадрів вести подальше формування кар'єрної системи підприємства міста і використовуваних методів стимулювання.

Методики розвитку кар'єри для забезпечення систематичної дії, що доводить, повинні часто розроблятися і пропонуватися; існувати відкритими для всіх кадрів; видозмінюватися, якщо їх критика показує, що необхідні зміни.

У цілому нині, добре сформульовані прагнення розвитку системи управління кар'єрою можуть допомогти співробітникам у визначенні їх індивідуальних потреб до просування, дати інформацію про придатні здібності до кар'єрного зростання всередині підприємства міста і поєднувати потреби й мети співробітника з цілями організації. Створення такої системи може зменшити плінність і нестачу людських ресурсів, які дорого обходяться підприємству. Також система службового консультування здатна проявити більше сприяння управлінню підприємства у частки осмислення системи мотивації своїх співробітників і коригування використовуваних методів і систем мотивації.

Головні напрями покращення соціально-психологічних способів у мотивації персоналу існуючі ТОВ «Успіх»:

Підтримання відповідного психологічного клімату у колективі з урахуванням розвитку системи управління конфліктами, пропозицію норм трудової дисципліни та заходи відповідальності порушення субординації, видалення бар'єрів спілкування між співробітниками і управлінням.

Профілактика та запобігання організації системи конфліктних ситуацій, стимулювання їх позитивних наслідків дозволить підвищити ефективність функціонування системи управління організації, підтримку відповідного психологічного клімату у трудовому колективі.

Здійснення запропонованої методики дозволить значно покращити ступінь організації її службовців, зросте авторитет та інтерес роботи у даній фірмі. У

підрозділах виявляться найцінніші співробітники, що дозволить вести кадрові перестановки і продумано розділити посади.

Підняття соціальних гарантій, підвищить рівень життя кадрів та дозволить залучати до роботи експертів з найвищими вимогами до місця роботи . Всі ці заходи обов'язково призведуть до збільшення працездатності персоналу, впливають на вироблення та товарообіг.

У цілому нині можна дійти невтішного висновку, що запровадження запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших засобів управління дозволить викликати інтерес службовців до результатів своєї праці та побачити ефективність всієї системи управління підприємством.

Цілями системи підвищення мотивації праці персоналу компанії є: формування та розумне впровадження професійного потенціалу кожного співробітника компанії;

забезпечення наступності професійного експерименту та культури організації;

досягнення взаєморозуміння між організацією та співробітниками компанії;

створення відповідних умов розвитку та просування персоналу у межах організаційного місця, кар'єрного зростання та інших.

Головними функціями системи мотивації праці персоналу ТОВ «Успіх» будуть:

дослідження потреб у розвитку та просуванні кадрів; план переміщень на основних керуючих посадах;

планування професійного розвитку (навчання, стажувань та інших.), процедур оцінки праці та посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів, а також службових процесів у підприємстві загалом, зокрема розробка організаційного місця у відповідність до цілями і здібностями підприємства, потребами і можливостями персоналу (при цьому технологія не

повинна включати лише організаційне проектування, а активно підключати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);

організація дій навчання (у тому числі основ самоврядування кар'єрою), оцінки, звикання та профорієнтації, конкурсів на заміщення посад менеджерів;

активізація кар'єрних устремлінь службовців, розробка відповідних умов самоврядування кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;

регулювання протікання дій мотивації, запобігання та профілактика кризових явищ, відхилень від норми;

координація та взаємодія різних ланок системи мотивації персоналу організації;

контролю над виконанням функцій, критика ефективності мотивації персоналу з урахуванням певної системи показників.

Ефективність реалізації функцій системи мотивації персоналу дією ТОВ «Успіх» може бути досягнута засобом їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких нарівні з такими універсальними персоналом ТОВ «Успіх», як управління, згідно з цілями: навчання, управління звиканням та профорієнтацією, повинні використовуватися та спеціальні кар'єрні: служба із запасом на заміщення, особисте психологічне консультування, моделювання заробітної плати.

Пошук цілей, здійснення функцій ТОВ «Успіх» повинні відбуватися на основі певних принципів, головними з яких є:

поєднання особистих інтересів персоналу та цілей організації;

безперервність розвитку та просування персоналу;

прозорість процедур та технологій оцінки, механізму посадових переміщень;

економічність щодо окладів, доплат і премій.

Поліпшення методів мотивації персоналу ТОВ «Успіх» має базуватися на встановленні залежності між оплатою праці та рівнем прибутку підприємства, а так само ефективністю праці самого працівника.

Передумови, що викликали невдоволення і обурення системою мотивації, що сформувалася у фірми, наступні:

1. Службові функції та аспекти оцінки персоналу, не чітко сформульовані, або доведені до кадрів, через що персонал не приймає, які запити до них пред'являє управління фірми.

2. Персонал організації немає важливими вміннями і навичками, щоб виконувати стандарти діяльності і запитання керівників. І тут людей треба вчити.

3. Пропоновані стимули не підходять внутрішнім мотивам кадрів, т. е. метод стимулювання не враховує загальну структуру трудової мотивації персоналу. Зокрема, це може виявлятися в неправильному застосуванні фінансової мотивації, а також у відмові від грошових видів мотивації (природних, моральних, організаційних та інших.), які впливають на задоволеність роботою і благонадійність кадрів.

4. В організації не налагоджено гнучку та оперативну систему оцінки персоналу. І тут знижується якість праці кадрів, і керівники не отримують об'єктивної інформації про результати діяльності своїх підлеглих.

5. Метод мотивації суперечить сформованій організаційній культурі фірми, т. е. даний метод не враховує усталені цінності, традиції, критерії та норми поведінки людей організації.

6. Пропоновані системи мотивації немає величезного сенсу людям.

Розробка системи мотивації персоналу повинна проводитися за допомогою спеціальних методів і базуватися на об'єктивному аналізі та аналізі ситуації як усередині організації, так і на ринку праці. Для цього він пропонується наступна послідовність дій.

Спочатку добре провести навчальний семінар для керівників фірми, що висвітлює питання мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу. Вироблення високої мотивації у службовців реалізацію цілей фірми це завдання всіх керівників, як генерального керівника чи менеджера, а належить до всього керівного персоналу підрозділах. Тому лінійні керівники повинні бути ознайомлені з основними теоретичними концепціями і практичними підходами до стимулювання персоналу, щоб осмислено використовувати їх у своїй повсякденній праці.

На такому семінарі розглядаються такі питання:

класичні та інноваційні теорії мотивації персонал;

методи діагностики робочої мотивації;

види та форми стимулювання праці, наскільки необхідно виплачувати співробітнику, погляди та способи формування незмінної та змінної часткою оплати праці;

розробка громадського пакету;

доказує критика персоналу та інші.

Основна мета семінару – надихнути та налаштувати управлінську команду на функціональну та плідну роботу.

Без конкретної участі всіх керівників технологія і запровадження нової мотиваційної системи чи коригування старої працюватиме дуже неефективно.

Далі слід вести діагностику існуючої системи мотивації персоналу організації. Цей крок виконується з метою з'ясування ситуації, що склалася всередині організації та розбору реальних причин низької мотивації кадрів на виконання власних посадових функцій та вимог керівників.

У ході діагностики проводиться аналіз суміжних областей, таких, як індивідуальність організаційної культури фірми, індивідуальність робочих місць та критерій праці. Основні методи діагностики: служба з документами, інтерв'ю з керівниками та співробітниками, опитування. Для цього краще запросити



консультанта з управління, який може проаналізувати труднощі, пов'язані з мотивацією та стимулюванням праці.

Потім необхідно вести діагностику та аналіз структури трудової мотивації персоналу фірми.

На цьому етапі проводиться письмове опитування кадрів з розробкою особливого запитальника з фільтрацією та виділенням необхідної інформації.

У результаті опитування можна отримати дані про типи мотивації персонально для кожного працівника і загальну картину по всій організації (підрозділу). Без цього неможливо створити раціональні види та форми стимулювання, які б змусили людей діяти та робити запити управління.

Потім необхідно розглянути особливості наявної системи оплати праці організації. У цьому виробляється аналіз всієї доступної інформації визначення оптимального обсягу оплати праці кадрів. У цьому враховуються наявна практика, можливості фірми, ціни регіонального ринку праці, вимоги кадрів, соціологічні шкали зарплати. Для ухвалення рішення про розміри оплати праці проводиться аналіз індивідуальності кадрів (їх кваліфікації та трудящий мотивації), аналіз індивідуальності роботи (види виконуваних робіт, службові функції та зобов'язання, характеристики та нормативи, умови праці).

Наступний крок - проводяться розробка постійної частки зарплати. На цьому етапі визначаються або коригуються шкали посадових окладів, нормативні показники підсумків, визначаються кваліфікаційні надбавки та доплати за особливі умови праці. Для розробки шкал посадових окладів застосовуються різні методи, такі, як ранжування і класифікація робіт, пофакторне зіставлення, критика за рейтингом.

Далі проводиться розробка змінної частки зарплати. На цьому етапі аналізуються можливості застосування організації різних видів премій, таких, як: премія, за особистими результатами, премія за внесок у роботу підрозділу, цільова премія, премія за підсумками роботи фірми. Для будь-якого виду премії

розробляються розрахункові формули чи методи, з урахуванням специфіки та існуючої практики преміювання у фірмі.

Аналізуються можливості застосування інших систем оплати праці, наприклад, безтарифної системи, акордної системи, системи управління за цілями.

Потім виконується аналіз громадського пакета. На цьому етапі виробляються прийоми розподілу соціального пакета (зрівняльний, відповідно до стажу роботи, ієрархічний), визначаються його склад і грошова критика для різних категорій кадрів компанії.

Наступним кроком - розробляються не грошові види та форми мотивації.

На цьому шаблі роботи виробляються різні стимули (природні, моральні, організаційні, патерналістські та інших.) з урахуванням специфіки організації, вимог її керівників, індивідуальності, унікальності кадрів та робочих місць, організаційної культури фірми, експерименту інших організацій.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3:**

Головною метою системи оцінки персоналу є оперативне постачання всіх рівнів управління об'єктивною, реальною інформацією на формування управлінських рішень.

Для застосування системи оцінки персоналу необхідно:

1. Розробити Положення про атестацію. Має значення проконсультуватися з юристом, документи мають бути правильно оформлені, оскільки можливі зміни (обов'язок, дохід) внаслідок атестації можуть вплинути на критерії праці працівника.

2. Ознайомити заздалегідь усіх співробітників з цілями, датою та методом атестації, щоб уникнути нерозуміння з боку кадрів. Виділити позитивні моменти атестації.

3. Зібрати атестаційну комісію (підготовка, прокреслення, аналіз підсумків) з колегіальної та об'єктивної оцінки праці. Будь-який працівник повинен знати рішення і результати своєї атестації і, у разі розбіжності, розглянути неоднозначні моменти з керівником.

Поліпшення системи звикання кадрів організації призведе до того, що у кадрів скорочуватиметься період «влиття до колективу». Внаслідок цього знизяться витрати часу на початковому відрізку роботи.

Наявні прогностичні оцінки, аналіз діяльності організації у галузі звикання показує, що протягом робочого дня новий співробітник несе втрати не більше 10-12% робочого дня. Період пристосування трудівника до нових професійних та організаційно-економічних умов праці коливається від 1 до 1,5 місяців.

Розробка системи мотивації персоналу повинна проводитися за допомогою спеціальних методів і базуватися на об'єктивному аналізі та аналізі ситуації як усередині організації, так і на ринку праці.

## ВИСНОВКИ

Стратегічний план підприємствам за умов ринкової економіки зводиться до пошуку ефективних шляхів виконання поставлених завдань за умов досить прогнозованого довкілля. Підприємство має визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни постачальників, ринку збуту, а найголовніше – визначати довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Підприємства, які не використовують стратегічне планування, приречені на програш своїм конкурентам та тяжку боротьбу за виживання.

У наданій дипломній роботі стратегію управління персоналом вивчено на прикладі торговельно-закупівельної фірми ТОВ «Успіх».

Організаційна структура компанії ТОВ «Успіх» є лінійно-функціональною та звичайною для невеликих компаній. Вона найефективніша під час вирішення управлінських завдань, оскільки директор безпосередньо управляє усіма службами організації.

Для якості працюючої в ТОВ «Успіх» стратегії управління персоналом було проведено соціологічне дослідження та вивчення мотивації праці кадрів ТОВ «Успіх».

Підсумки вибіркового опитування 40 респондентів – співробітників ТОВ «Успіх» виявили, що: 81% кадрів організації – жінки; працівники віком від 25 по 35 років складають 23,1%, від 35 по 45 років – 47%; організації – сімейні люди, мають 1-го (30,8%) або двох дітей(50,1%); освіта кадрів підходить профілю організації: середню та незакінчену вищу освіту мають 55,1% кадрів, вищу 35%, іншу освіту – 10% кадрів, економічну освіту мають 20%, а технічну – 77% кадрів.

Було виявлено, що 50% кадрів організації найближчим часом не мають наміру звільнитися з фірми. Але якби довелося поміняти роботу, то 75% опитаних пішли б із наданої організації через низьку зарплату.

Аналіз показав, що кадри хочуть мати постійне місце роботи та тривалу співпрацю з одним роботодавцем, але на рівні організації праці поки не досягнуто взаємної ув'язки інтересів роботодавця і працівника.

Ефективність комерційної діяльності була і залишається актуальним завданням ТОВ «Успіх». Перше місце у вирішенні цього завдання займає переатестація персоналу. Переатестація в ТОВ «Успіх» проходить відразу по трьох напрямках критика діяльності, критика кваліфікації, критика особистості.

а) критика діяльності включає у собі виконання посадових обов'язків, виконання плану роботи (сроки, властивість), придбання встановлених завдань. У ТОВ «Успіх» чітко визначені посадові обов'язки, є план графік робіт (закріплюється виконання завдань), персонал знає точні завдання. Переатестація проходить швидко та неупереджено. Необхідно знати, що менше організаційна база оцінки діяльності, тим складніше отримати об'єктивний результат.

б) оцінка кваліфікації міститься в «іспиті» - персонал у письмовій формі дає відповідь на питання щодо кваліфікації. (Вірогідна та усна перевірка - потрібно лише стандартизувати її).

Опитувач заздалегідь підготовлений і узгоджений з провідними фахівцями, що дозволяє отримати «іспит» застосовний для професіоналів різної кваліфікації.

Головними напрямками поліпшення соціально-психологічних заходів у мотивації персоналу ТОВ «Успіх» є:

Підтримання відповідного психологічного клімату у колективі з урахуванням розвитку системи управління конфліктами, пропозицію і правил трудової дисципліни та заходи відповідальності порушення субординації, видалення бар'єрів спілкування між співробітниками і управлінням

Профілактика, запобігання організації системи конфліктних обстановок, стимулювання їх позитивних наслідків дозволить підвищити ефективність функціонування системи управління організації, підтримку відповідного психологічного клімату у трудовому колективі.

Здійснення запропонованої методики дозволить значно підвищити ступінь організації її службовців, зросте авторитет та інтерес роботи в даній фірмі. У підрозділах виявляться найцінніші співробітники, що дозволить вести кадрові перестановки і продумано розподілити посади.

Підняття соціальних гарантій, продовжить рівень життя кадрів і дозволить залучати до роботи експертів з високими вимогами до місця роботи. Всі ці заходи неминуче призведуть до збільшення працездатності персоналу, що впливає вироблення і товарообіг.

У цілому нині можна зробити висновок , що запровадження запропонованих заходів у поєднанні із вдосконаленням інших засобів управління дозволить викликати інтерес службовців до результатів своєї праці та підвищити ефективність всієї системи управління підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басовський Л.Є. Менеджмент: навч. посібник. К., 2014. 128 с.
2. Більська Є.Г. Управління персоналом: технології та методи. К.: КНЕУ, 2017. 109 с.
3. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 48-53: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2018\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9) (дата звернення: 19.03.2023)
4. Грехем Х.Т. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. для вузів / пер. з англ.; за ред. Т. Ю. Базарова та Б. Л. Єрєміна. К., 2014. 598 с.
5. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 85-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2019\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2019_4_14) (дата звернення: 14.02.2023)
6. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Modern economics. – 2020. – № 20. – С. 73-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2020\\_20\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_14) (дата звернення: 09.03.2023)
7. Економіка підприємства: підручник для вишів. / За ред. В.К. Козирева, І.В.Зоріна. - К.: Вид-во «Фінанси та кредит». 2018. 312с.
8. Звіт про діяльність ТОВ «Успіх» за 2019-2021рр.
9. Ілляшенко Н.С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 119-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_14) (дата звернення: 06.04.2023)
10. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 290-294. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_11\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_51) (дата звернення: 27.03.2023)
11. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навчальний посібник.

Київ: Знання-Прес, 2017. 438 с. 13.

12. Киш Л.В. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Приморські наукові студії. 2019. №38. С. 94-95.

13. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2017. № 5. С. 84-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2017\\_5\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_5_9) (дата звернення: 02.05.2023)

14. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №18 С. 250-255. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 05.05.2023)

15. Методи і моделі розробки та прийняття управлінських рішень. URL: [https://stud.com.ua/21596/menedzhment/metodi\\_modeli\\_rozrobki\\_priynyattya\\_upravlin\\_skih\\_rishen](https://stud.com.ua/21596/menedzhment/metodi_modeli_rozrobki_priynyattya_upravlin_skih_rishen) (дата звернення: 27.03.2023)

16. Методи прийняття управлінських рішень: URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=111388&lang=es> (дата звернення: 06.05.2023)

17. Мільнер Б.З. Теорія організації: підручник. 3-тє вид. К., 2021. 558 с.

18. Моделювання процесу прийняття управлінських рішень: URL: [https://pidru4niki.com/2015101166606/menedzhment/modelyuvannya\\_protsepu\\_priynyattya\\_upravlin\\_skih\\_rishen](https://pidru4niki.com/2015101166606/menedzhment/modelyuvannya_protsepu_priynyattya_upravlin_skih_rishen) (дата звернення: 11.05.2023).

19. Моделювання процесу прийняття управлінського рішення: URL: <https://ua-referat.com> (дата звернення: 23.04.2023).

20. Організаційні структури управління підприємством: URL: [https://pidru4niki.com/1228112847488/ekonomika/organizatsiyni\\_strukturi\\_upravlinnya\\_pidpriyemstvom](https://pidru4niki.com/1228112847488/ekonomika/organizatsiyni_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom) (дата звернення: 08.02.2023).

21. Основи теорії прийняття управлінських рішень: URL: <https://studfile.net/preview/3364046/> (дата звернення: 17.05.2023).



22. Падерін І.Д. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. Вісник Донбасу. 2017. № 2. С. 163-167: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2017\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22) (дата звернення: 17.05.2023).
23. Польова Н.М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 1. С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2016\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_16) (дата звернення: 11.05.2023).
24. Полякова Я.О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 151-156. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2016\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2016_4_21) (дата звернення: 03.04.2023).
25. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 61-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2020\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11) (дата звернення: 03.04.2023).
26. Рихлевич Л. І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. Тернопільський національний економічний університет. 2017. № 6. С. 171-177.
27. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4. С. 77-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi\\_2018\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2018_4_12) (дата звернення: 17.04.2023).
28. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу: URL: <https://buklib.net/books/24968/> (дата звернення: 21.04.2023).
29. Стратегічний аналіз - основа стратегічного управління підприємством. URL: [https://pidru4niki.com/1856080840761/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/strategichniy\\_analiz\\_osnova\\_strategichnogo\\_upravlinnya\\_pidpriyemstvom](https://pidru4niki.com/1856080840761/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/strategichniy_analiz_osnova_strategichnogo_upravlinnya_pidpriyemstvom) (дата звернення: 21.03.2023).

30. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. v 2018. № 3. С. 33-40. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2018\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6)

31. Тур О.В. Теоретичні основи стратегічного управління і здійснення стратегічного планування. Наукові праці НУХТ 2016. Том 22. – 2016. –№4. – С. 94-95.

32. Управління персоналом: навч. для вузів / За ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрєміна. - К.: Банки та біржі, 2019. - 423 с.

33. Управління персоналом організації: підручник / За ред. А.Я. Кібанова. - К., 2018. - 512 с.

34. Управління стратегічним розвитком підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення: 28.04.2023).

35. Функціонально-вартісний аналіз. URL:<https://library.if.ua/book/138/9419.html>. (дата звернення: 03.05.2023).

36. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. 2014. № 4. С. 66-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2014\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2014_4_12) (дата звернення: 07.04.2023).

37. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації. К.:2018.368 с.

38. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ.2018. 384 с.

39. Яшкіна Н.В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект.Економічний простір. 2018. №129. С.215.