

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту  
і міжнародного бізнесу

Кафедра менеджменту

Методичні вказівки  
до виконання курсової роботи  
за дисципліною  
«Стратегічне управління  
персоналом підприємства»  
для студентів спеціальностей  
051 «Економіка» та  
073 «Менеджмент»  
денної та заочної форм  
навчання»

Шматько Наталія Михайлівна  
професор,  
доктор екон. наук

Пантелеєв Михайло Сергійович  
доцент,  
канд. техн. наук

Затверджено  
редакційно-видавничою  
радою університету,  
протокол № 2 від 29.06.2022р.



Харків – 2022

Методичні вказівки до виконання курсової роботи за дисципліною «Стратегічне управління персоналом підприємства» для студентів спеціальностей 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання» / укл. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С. – Х. : НТУ «ХПІ», 2022. – 39 с.

Зав. кафедрою менеджменту,

к.е.н., доц.                    Олена ПРОКОПЕНКО

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ЗМІСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ .....	4
2 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАВДАННЯ .....	6
3 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО- АНАЛІТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ .....	7
3.1 Обґрунтування вибору стратегії управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу підприємства.....	7
3.2 Оцінка рівня розвитку персоналу підприємства .....	15
3.3 Формування стратегії управління персоналом.....	24
ВИСНОВКИ .....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ .....	28
ДОДАТОК А ЗРАЗОК ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА .....	29
ДОДАТОК Б ВИХІДНІ ДАНІ РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ .....	30

## ВСТУП

Дисципліна «Стратегічне управління персоналом підприємства» є логічним продовженням курсів «Управління персоналом», «Управління трудовим потенціалом», «Стратегія підприємства», які вивчаються на бакалаврському рівні, та дисципліни «Управління розвитком персоналу», яка вивчається на магістерському рівні.

Стратегічне управління є безальтернативною парадигмою управління будь-яким суб'єктом ринку, що обумовлено цілою низкою факторів, у першу чергу – необхідністю швидко і гнучке реагувати та адаптуватися к стрімким змінам зовнішнього середовища [1].

Стратегічне управління суб'єктом ринку, зокрема підприємством, вимагає певні перетворення в усіх його підсистемах і, у першу чергу, залежить від ефективності стратегічного управління персоналом підприємства. Фахівець зі стратегічного управління персоналом повинен стратегічно мислити, бути стратегічним лідером, гармонізувати інтереси індивідів і команд, виявляти, та скеровувати найкращі творчі здібності співробітників підприємства, його інтелектуальний потенціал на створення конкурентних переваг, досягнення стратегічних цілей, реалізацію стратегій підприємства в цілому [2].

Метою дисципліни Стратегічне управління персоналом підприємства є формування системи теоретичних знань і практичних навичок щодо стратегічного, комплексного підходу до управління персоналом, спрямованого на розвиток і реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей.

Предметом дисципліни є система та процес стратегічного управління персоналом, організаційні та функціональні стратегії управління персоналом.

Завданнями дисципліни є отримання стійких сучасних знань із теорії стратегічного управління персоналом; формування у майбутніх фахівців вмінь і навичок самостійно аналізувати стратегії управління персоналом відповідно до загальних стратегій розвитку підприємства та розробляти науково-практичні рекомендації щодо формулювання і втілення стратегій управління персоналом.

Метою даної курсової роботи є практичне засвоєння деяких положень стратегічного управління персоналом на конкретному числовому матеріалі.

# 1 СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ТА ЗМІСТУ КУРСОВОЇ РОБОТИ

1 Дана курсова робота складається з теоретичного та розрахунково-аналітичного завдань, що презентують деякі розділи дисципліни «Стратегічне управління персоналом підприємства».

2 Варіанти завдань обирають за останньою цифрою номера залікової книжки студента (або згідно порядкового номеру списку в журналі групи).

3 Мова написання курсової роботи – українська.

4 Обсяг теоретичної частини – від 6 до 9 сторінок друкованого тексту в редакторі Microsoft Word, обсяг розрахунково-аналітичної частини – по факту.

5 На останній сторінці розміщуються джерела інформації у тому числі бібліографічний опис Інтернет-ресурсів.

6 При виконанні теоретичного завдання обов'язкове використання Інтернет-ресурсів, в якості яких слід використовувати: статті, монографії, автореферати дисертацій або дисертації – з обов'язковим зазначенням в списку джерел інформації Режиму доступу до інтернет-ресурсу. Кількість посилань на Інтернет-ресурси - не менше 4-х джерел. Чим більше, тим краще.

7 Посилання на бібліографічні джерела приводити по тексту розрахункового завдання, після абзацу тексту. Наприклад: [9, стор. 63].

8 Параметри сторінки. Розмір паперу – А4, 210x297 мм. Орієнтація – книжкова. Поля: верхнє – 2 см; нижнє – 2 см; лівє – 2,5 см; правє – 1,5 см. Відстань от краю до верхнього та нижнього колонтитулів – 0,9 см.

9 Оформлення абзаців тексту: шрифт «Times New Roman». Розмір у основному тексті, підписів під рисунками, назв таблиць, – 14, відступ абзацу тексту – 1,25 см; міжрядковий інтервал – 1,5. Вирівнювання основного тексту і назв таблиць - по ширині; підписів під рисунками - по центру сторінки.

10 Оформлення тексту таблиць: відступ абзацу – відсутній; міжрядковий інтервал – одинарний, розмір шрифту таблиці – 12, або 14.

11 Не використовувати автоматичні переноси і переноси, проставлені

вручну за допомогою дефіса.

12 Формули набирати як «Вставка» – «Об'єкт» – в редакторі Microsoft Equation 3,0 (або MathType Equation).

13 Курсову роботу виконують на аркушах формату А4, кожне наступне завдання починають виконувати з нового аркуша.

14 Робота повинна включати:

- Зміст.
- Вступ, в якому дають визначення, основні цілі й завдання стратегічного управління персоналом підприємства (вступ не повинно повторювати введення цих методичних вказівок).

- Теоретичну частину.
- Розрахунково-аналітичну частину.
- Висновки (інтерпретацію результатів розрахунково-аналітичної частини).

- Список використаних джерел інформації.
- Додатки (Фінансова та інша звітність підприємства).

15 Виконану розрахункову роботу вислати на перевірку викладачу на:

- E-mail: [panteleev.khpi@gmail.com](mailto:panteleev.khpi@gmail.com)
- або на корпоративну пошту E-mail: [Mykhailo.Pantelieiev@khpi.edu.ua](mailto:Mykhailo.Pantelieiev@khpi.edu.ua)

16 Тема листа: Прізвище та ініціали студента; Група; Назва дисципліни (можна вкорочене). Наприклад: Сушко\_М.Н.\_гр.\_БЕМ-М120д\_«СУПП».

17 Після перевірки викладачем і усунення зауважень (якщо вони будуть) – курсову роботу необхідно роздрукувати і захистити.

18 Перелік теоретичних питань, зразок Титульного листа а також вхідні дані для виконання розрахунково-аналітичної частини цієї курсової роботи, розміщені в Додатках А, Б.

Увага!

Данні методичні вказівки оформлені у відповідності с вищенаведеними вимогами щодо оформлення курсової роботи.

## 2 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАВДАННЯ

Теми теоретичного завдання надані згідно робочої програмі з дисципліни «Стратегічне управління персоналом підприємства» (для студентів спеціальності 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання).

### ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ТЕОРЕТИЧНОГО ЗАВДАННЯ:

- 1 Методологія стратегічного управління персоналом.
- 2 Сутність і види стратегії управління персоналом.
- 3 Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегії управління персоналом.
- 4 Стратегічний аналіз управління персоналом організації.
- 5 Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації.
- 6 Процес стратегічного управління персоналом.
- 7 Організаційні стратегії управління персоналом.
- 8 Функціональні стратегії управління персоналом.
- 9 Стратегії управління персоналом на різних стадіях розвитку організації.
- 10 Оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом.
- 11 Стратегічна роль служби управління персоналом

Можуть бути обрані інші теми для теоретичної частини – за погодженням інших обраних тем із викладачем цієї дисципліни.

### **3 МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОЇ РОБОТИ**

Дані для розрахунково-аналітичної частини курсової роботи за варіантами наведено у Додатку Б.

В цьому розділі курсової роботи проведемо обґрунтування вибору стратегії управління персоналом підприємства (СУПП) на основі визначення стадії життєвого циклу та оцінки рівня розвитку персоналу підприємства.

Стратегії управління персоналом є функціональною стратегією, тобто управління персоналом повинно бути скоординовано відповідно до концепції розвитку підприємства, тобто має бути чітко узгодженим та підпорядкованим його базової та конкурентної стратегіям, забезпечувати формування висококваліфікованого складу працівників, раціональне використання персоналу, ефективну систему мотивації та розвитку, оскільки успіх підприємства – це, перш за все, заслуга людей, які, незалежно від специфіки діяльності, виступають рушійною силою стабільного функціонування та майбутнього розвитку підприємства.

В свою чергу, базова стратегія підприємства тісно пов'язане зі стадією життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство. Таким чином, для обґрунтування стратегії управління персоналом, визначимо загальну (корпоративну) стратегію підприємства на основі визначення стадії його життєвого циклу.

#### **3.1 Обґрунтування вибору стратегії управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу підприємства**

Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) відіграє важливу роль в системі чинників його внутрішнього середовища, оскільки значення вагомих показників його діяльності (майновий стан, результати діяльності та інші), його цілі, політики, стратегії та багато інших характеристик та дій, у значної мірі залежать та визначаються саме стадією життєвого циклу.

Життєвий цикл організації — сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя [1]. Традиційною є чотирьох-етапна модель:

1) Стадія впровадження, на якій новий продукт виходить на ринок, при цьому фактичний попит практично відсутній, а темпи росту продаж низькі. Головне завдання – створення пізнаваності продукту.

2) Стадія зростання, на якій відбувається активне прискорення темпів збільшення продажів, розмірів ринку, посилення конкуренції. Головне завдання – збільшення збуту та розширення асортименту, щоб отримати максимальний прибуток.

3) Стадія зрілості, на якій рівень продажів стабілізується, а затрати на дослідження та розробки обмежуються витратами на модифікацію та покращення продукту. Головне завдання – утримання ринкової частки та підтримка лояльності споживачів, а також упровадження політики стимулювання збуту.

4) Стадія занепаду, на якій продукт втрачає свою привабливість для споживача, продажі падають, зменшуються розміри ринку. Головне завдання – ухвалення рішення про скорочення витрат та виведення товару з ринку.

Узагальнення підходів різних авторів щодо визначення сутності поняття категорії «життєвий цикл підприємства (організації)» дозволяє виділити основні характеристики життєвого циклу. Отже, життєвий цикл підприємства характеризується [2]:

- послідовністю змін стадій життєвого циклу підприємства;
- унікальною метою та відповідно фінансово-господарськими й організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу;
- визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу;
- тотожністю закінченому колу розвитку підприємства.

Економічна література пропонує ряд методів, що дають змогу визначити, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство, основуєчись на економічних показниках його діяльності, а саме [2]:

- метод побудови функції витрат;

- метод аналізу динаміки виторгу;
- метод дисперсійного аналізу;
- метод найменших квадратів;
- метод, оснований на розрахунку фінансових показників та інші.

У нашому випадку, в цій курсовій роботі, для визначення життєвого циклу підприємства (ЖЦП) був використаний метод, заснований на аналізі фінансових потоків, ідея якого полягає в наступному.

На стадії виникнення підприємство потребує великих фінансових вкладень, які поступово починають перекриватися надходженнями від реалізації продукції, однак грошовий потік все ще має від'ємне значення. на стадії зростання підприємство має досягти нульового грошового потоку та забезпечити умови для його зростання; на стадії стабільності грошовий потік стабілізується; після проходження кризи стабільності грошові надходження починають зменшуватися, що призводить до занепаду, грошовий потік стає меншим за витрати на поточну діяльність і для подальшого існування підприємства потрібні додаткові грошові вливання, якщо вони відсутні – підприємство помирає [2].

В ряди наукових роб іт пропонується розглядати чистий грошовий потік як важливий компонент фінансового аналізу підприємства на будь-якій стадії життєвого циклу. Чистий грошовий потік – сума грошового потоку від основної діяльності (фундамент стійкості підприємства), від інвестиційної діяльності (відображає пристосованість підприємства до конкурентних змін) та фінансового потоку (забезпечує фінансову гнучкість підприємства). саме норми співвідношення операційного, інвестиційного та фінансового потоків характеризують ту чи іншу стадію життєвого циклу підприємства (рис. 3.1) [2].

Отже, початкова стадія життєвого циклу підприємства характеризується впливом грошових коштів каналами операційної діяльності, який мають перекрити надходження грошових коштів каналами фінансування, адже на початку своєї діяльності підприємство не в змозі генерувати достатньо коштів, аби фінансувати народжений бізнес, що пов'язано з браком економії на масштабі, вузьким обсягом збуту, невпевненими позиціями на ринку тощо. У

свою чергу, інвестиційний грошовий потік, спричинений потребою структури та обсягів довгострокових активів, набуває від'ємного значення. І тільки надходження грошових коштів від фінансування має додатне значення, і головним чином завдяки коштам власника бізнесу [2].

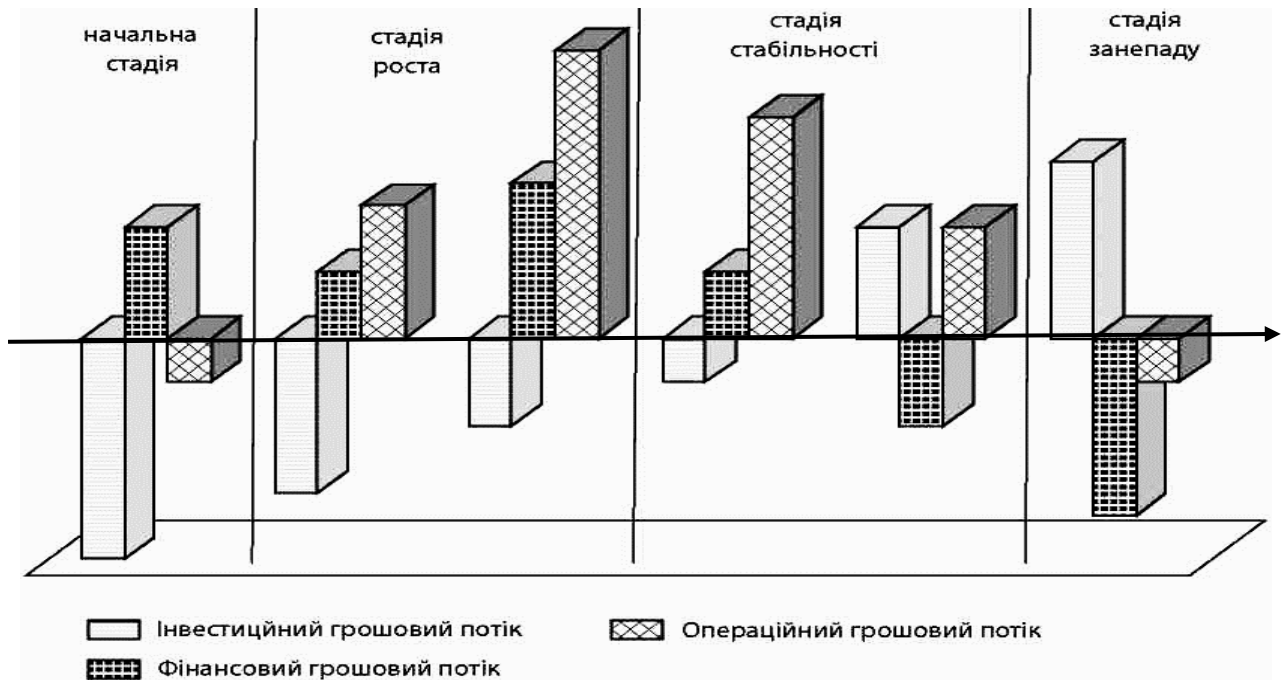


Рисунок 3.1–Зміна потоків грошових коштів підприємства на стадіях ЖЦП

Варто відзначити, що проблеми з недостатністю операційного грошового потоку можуть виникнути й на стадії зростання, коли підприємство стикається з ситуацією збільшення потреби в оборотному капіталі з одного боку та неможливістю її задовольнити безвідсотковими зобов'язаннями – з другого. Одне з головних завдань на цьому етапі – забезпечити стійкий грошовий потік від операційної діяльності. З іншого боку, на стадії зростання виникає проблема фінансування стрімкого зростання підприємства, темпи якого мають перевищувати темпи зростання ринку, на якому воно працює. Зазначена проблема має два варіанти розв'язання: залучити нових учасників у капітал, а отже, і в процес ухвалення рішень, що означає для власника підвищення ризику втрати контролю над підприємством, або залучити довгострокові кредити, що в свою чергу породжує проблему погіршення структури капіталу

через стрімке зростання частки позикового капіталу. Те чи інше рішення спричинить до зростання або фінансового грошового потоку, або інвестиційного.

Стадія занепаду характеризується погіршенням показників діяльності підприємства, що відбивається на негативній динаміці всіх грошових потоків підприємства, отже, без додаткових зовнішніх грошових надходжень (інвестиційних вливань), необхідних для якісних перебудов, підприємство вмирає.

*Приклад динаміки грошових потоків підприємства (Варіант № 8) наведено в таблиці 3.1.*

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Вид діяльності	2020 р..	2021 р.	2022 р.
Чистий рух коштів від операційної діяльності	443	734	1149
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-616	-413	-322
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	225	331	424
Чистий рух коштів за звітний період	52	652	1251

Для наочності, динаміка грошових потоків підприємства наведено на рисунку 3.2

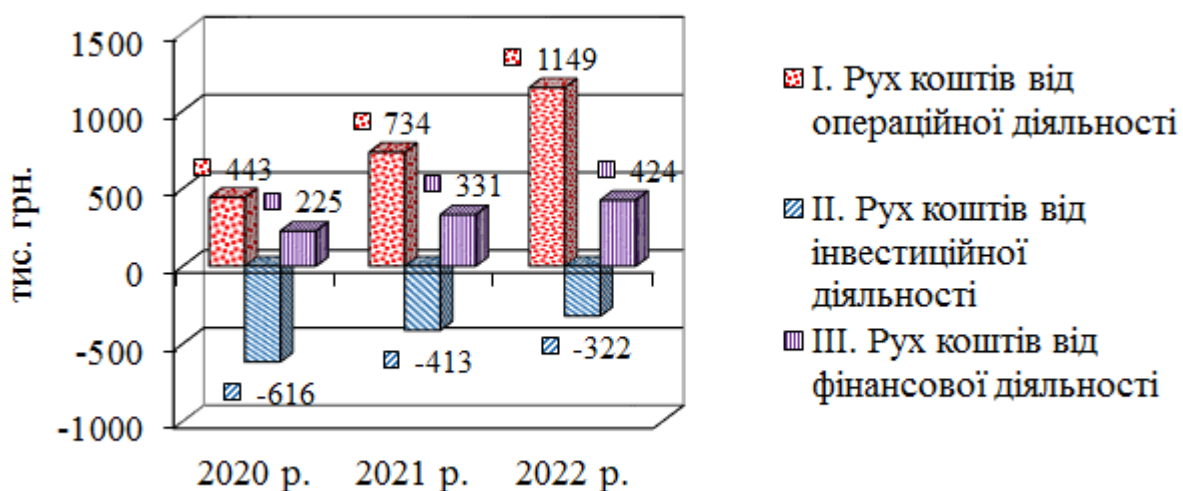


Рисунок 3.2 – Динаміка грошових потоків підприємства

Як бачимо з даних табл. 3.1 та гістограми грошових потоків, відображених на рис. 3.2, а також на основі міркувань, описаних вище (див. рис.3.1) можна

затверджувати, що аналізоване підприємство знаходиться в стадії росту на кривій життєвого циклу розвитку.

В залежності від етапу життєвого циклу в роботі [3] рекомендовані наступні загальні стратегії розвитку підприємства (рис. 3.3).

1 На етапі народження (початкова стадія) рекомендована «Підприємницька стратегія» – підприємство розвиває нові напрями функціонування.

2 На етапі росту пропонується «Стратегія динамічного зростання» – зміна цілей і структури підприємства для знаходження балансу між потрібними змінами та стабільністю.

3 На етапі зрілості (стадія стабільності) пропонується «Стратегія прибутковості» – стабілізація існуючого прибутку.

4 На етапі занепаду підприємство повинне використовувати або «Стратегію ліквідації» – згорання господарчої діяльності підприємства, або «Стратегію циклічного функціонування» – оздоровлення підприємства задля забезпечення стабільності у перспективі.

Таким чином, на основі проведеного аналізу слідє, що підприємство повинне використовувати або «Стратегію динамічного зростання», або «Стратегію прибутковості».

Аналізуючи праці вчених у сфері стратегічного управління персоналом [3 – 11] визначено, що більшість авторів розкривають сутність існуючих стратегій управління персоналом у рамках загальної стратегії розвитку підприємства.

Трансформація основних завдань стратегії управління персоналом (СУП) відповідно до стратегії розвитку підприємства наведено на рисунку 3.3 [3].

Як бачимо з рисунку 3.3, для корпоративної «Стратегії прибутковості» характерні наступні стратегії управління персоналом:

- стратегія оцінювання персоналу;
- стратегія використання та руху персоналу;
- стратегія мотивації персоналу.



Рис. 3.3. Основні завдання стратегії управління персоналом (СУП) відповідно до стратегії розвитку підприємства [3]

Як бачимо з рис. 3.3, основними завданнями стратегії управління персоналом при реалізації загальної стратегії підприємства – «Стратегії прибутковості» є:

1. Підпорядкування цілей стратегії розвитку персоналу стратегії прибутковості підприємства.
2. Визначення кількісних критеріїв ефективності СУППП .
3. Підтримка досягнутого рівня професійної майстерності працівників.
4. Обмежено проводяться про-грами з професійної перепідготовки персоналу.
5. Максимальне використання знань, вмінь та навиків працівників для збільшення прибутку підприємства.
6. Оцінка ефективності розвитку персоналу та його мотивація необхідні для недопущення зниження обсягів прибутків або погіршення якості товарів чи послуг підприємства

Для корпоративної «Стратегії динамічного зростання» (рис. 3.3) характерні наступні стратегії управління персоналом:

- стратегія трудової адаптації персоналу;
- стратегія оцінювання персоналу;
- стратегія професійного навчання персоналу;
- стратегія кар'єрного просування персоналу;
- стратегія мотивації персоналу.

Основними завданнями стратегії управління персоналом при реалізації загальної «Стратегії динамічного зростання» є:

1. Підпорядкування цілей стратегії управління персоналом стратегії динамічного зростання підприємства.
2. Визначення якісних та кількісних критеріїв ефективності діяльності персоналу.
3. Безперервного підвищення кваліфікації працівників, здійснення їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства.
4. Планування трудової кар'єри персоналу, сприяння його професійно-

кваліфікаційному просуванню та формуванню кадрового резерву.

5. Оцінка персоналу є формалізованою, враховує результати індивідуальної роботи, ефективність праці у колективі, аналізує групову поведінку та фактор прихильності працівника цілям підприємства.

6. Постійний контроль за рівнем розвитку персоналу та його відповідності цілям стратегічного розвитку виробництва.

Для більш точнішого обґрунтування вибору стратегії управління персоналом доцільно провести оцінку рівня розвитку персоналу підприємства.

### **3.2 Оцінка рівня розвитку персоналу підприємства**

Оцінку рівня розвитку персоналу підприємства проведемо на основі розрахунку інтегрального показника рівня розвитку персоналу (ІРП) параметричним методом.

Методика оцінки інтегрального показника рівня розвитку персоналу включає наступні етапи.

**1 Етап.** Визначення та розрахунок параметрів, які характеризують рівень розвитку персоналу підприємства (РРПП).

**2. Етап.** Групування параметрів по їх економічному змісту та впливу на рівня розвитку персоналу.

**3 Етап.** Визначення характеру впливу кожного параметру на ефективність управління РРПП, тобто визначення – параметр є стимулятором, або дестимулятором.

Параметр є стимулятором, якщо його збільшення поліпшує загальний стан роботи об'єкту.

Параметр є дестимулятором, якщо його збільшення погіршує загальний стан роботи об'єкту.

**4 Етап.** Визначення еталонного (кращого) значення кожного параметру. Це можуть бути середньогалузеві показники, або цільові показники менеджменту підприємства (стратегічні цілі підприємства), або нормативні значення (якщо параметр повинен відповідати нормативному значенню).

У нашому випадку в якості еталонного значення обираємо найкращий показник за період, який аналізується.

**5 Етап.** Розрахунок параметричних індексів ( $K_{ij}$ ).

Розрахунок параметричних індексів ( $K_{ij}$ ) проведемо по наступним формулам:

– якщо параметр  $X_{ij}$  – стимулятор, тобто більшому значенню показника  $X_{ij}$  надається перевага:

$$K_{ij} = X_{ij} / X_{ijET} \quad (3.1)$$

де  $K_{ij}$  –  $i$ -й параметричний індекс  $j$ -й складової РРПП;

$X_{ij}$  –  $i$ -й параметр  $j$ -й складової РРПП;

$X_{ijET}$  – еталонне значення  $i$ -го параметру  $j$ -й складової РРПП.

– якщо параметр  $X_{ij}$  – дестимулятор, тобто меншому значенню показника  $X_{ij}$  надається перевага:

$$K_{ij} = X_{ijET} / X_{ij} \quad (3.2)$$

**6 Етап.** Визначення вагомості параметрів з наступним розрахуванням їх питомої ваги ( $\delta_{ij}$ ).

**7 Етап.** Розрахунок стандартизованих параметричних індексів.

Стандартизовані параметричні індекси ( $K_{ijCT}$ ) розраховуються за формулою:

$$K_{ijCT} = \delta_{ij} \times K_{ij} \quad (3.3)$$

де  $\delta_{ij}$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника у кожній  $j$ -й складовій рівня розвитку персоналу.

**Етап. 8** Розрахунок середньозважених показників (СЗП <sub>$j$</sub> ) кожної складової рівня розвитку персоналу за формулою:

$$CЗП_j = \sum_{i=1}^n K_{ijCT} \quad (3.4)$$

де  $n$  – кількість часткових показників у кожної складової РРПП.

**9. Етап.** Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку персоналу підприємства методом адитивної згортки за формулою:

$$I_{РРПП} = \frac{1}{m} \times \sum_{j=1}^m CЗП_j \quad (3.5)$$

де  $m$  – кількість складових рівня розвитку персоналу.

**10. Етап.** На основі параметричних індексів побудова графоаналітичних моделей для кожної складової та інтегрального показника РРПП

**11. Етап.** Діагностика отриманих результатів та розробка управлінських рішень по удосконаленню та підвищенню ефективності управління персоналом підприємства.

Аналіз джерел інформації [3 – 11] показує, що к організаційно-економічним показникам, які відображають рівень розвитку персоналу підприємства відносяться наступні:

- 1) продуктивність праці, (тис. грн.)/особу
- 2) індекс росту продуктивності праці, одиниць
- 3) трудомісткість продукції, одиниць
- 4) рентабельність персоналу, %
- 5) рівень вищої освіти персоналу, %
- 6) частка працівників, які мають науковий ступінь, або є винахідниками та раціоналізаторами, %
- 7) частка працівників, які пройшли перепідготовку, адаптацію або навчання нової професії у звітному періоді, %
- 8) коефіцієнт підвищення кваліфікації, %
- 9) фондоозброєність персоналу, (тис. грн.)/особу
- 10) індекс роста заробітної плати, одиниць
- 11) коефіцієнт постійності складу персоналу, %

12) коефіцієнт плинності персоналу, %

13) коефіцієнт загального обороту персоналу по прийому та по звільненню, %

14) коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %

15) середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн

16) коефіцієнт витрат на розвиток персоналу (у собівартості продукції), %

Далі, для систематизації аналізу обраних показників, їх групують згідно їх економічного сенсу та впливу на стан об'єкту дослідження за наступними складовими:

– показники з 1 по 4 групують за ознакою «Складова результативності праці персоналу»;

– показники з 5 по 9 групують за ознакою «Складова якості процесів управління персоналом»;

– показники з 10 по 13 групують за ознакою «Складова соціальної стійкості персоналу»;

– показники з 15 по 16 групують за ознакою «Фінансова складова – витрати на розвиток персоналу».

– показник 14 визначається ознакою «Організаційна складова».

Перелік наведених вище показників (параметрів) та складових не є вичерпним. В залежності від цілей та напрямків діагностики поточного стану управління персоналом підприємства менеджер, або дослідник обирають систему аналітичних показників та перелік складових, які найповніше задовольняють завданням аналізу.

Таким чином, згруповані згідно указаним ознакам показники що визначають рівень розвитку персоналу підприємства – **Етап1 та Етап 2** Методики розрахунку інтегрального показника рівня розвитку персоналу підприємства (РРПП), згруповані у відповідні складові мають вигляд, який наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Зведені організаційно-економічні показники рівня розвитку персоналу підприємства

Організаційно-економічні показники РРПП
1. Складова результативності праці персоналу
1.1 Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу
1.2 Індекс росту продуктивності праці, одиниць
1.3 Трудомісткість продукції, одиниць
1.4 Рентабельність персоналу, %
2. Складова якості процесів управління персоналом
2.1 Рівень вищої освіти персоналу, %
2.2 Питома вага працівників, які мають науковий ступінь, або є винахідниками та раціоналізаторами, %
2.3 Питома вага працівників, які пройшли перепідготовку, адаптацію або навчання нової професії у звітному періоді, %
2.4 Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %
2.5 Фондоозброєність персоналу, (тис. грн.)/особу
3. Складова соціальної стійкості персоналу
3.1 Індекс росту заробітної плати, одиниць
3.2 Коефіцієнт постійності складу персоналу, %
3.3 Коефіцієнт плинності персоналу, %
3.4 Коефіцієнт загального обороту персоналу по прийому та по звільненню, %
4. Фінансова складова (витрати на розвиток персоналу)
4.1 Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн
4.2 Коефіцієнт витрат на розвиток персоналу (у собівартості продукції), %
5. Організаційна складова
5.1 Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %

Для спрощення виконання завдання визначення рівня розвитку персоналу підприємства, виберемо по одному найбільш вагомому показнику з кожної компоненти організаційно-економічних показників РРПП.

На основі проведеного огляду літературних джерел, в курсовій роботі виділені найбільш вагомні показники, формули для розрахунку яких наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Формули розрахунку або джерела отримання найбільш вагомих показників що визначають рівень РРПП

Показники	Формули або джерела отримання
1	2
<b>1. Складова результативності праці персоналу</b>	
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	$P_{\text{пр}} = D_{\text{ч}} / \text{Ч}_{\text{п}}$ (3.1) $D_{\text{ч}}$ – чистий дохід $\text{Ч}_{\text{п}}$ – середньооблікова численність персоналу
<b>2. Складова якості процесів управління персоналом</b>	
Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу, %	$K_{\text{кв}} = \text{Ч}_{\text{ппк}} / \text{Ч}_{\text{п}}$ (3.2) $\text{Ч}_{\text{ппк}}$ – чисельність персоналу, що підвищили кваліфікацію.
<b>3. Складова соціальної стійкості персоналу</b>	
Коефіцієнт плинності персоналу, %	$K_{\text{пл.п}} = (\text{Ч}_{\text{звб}} + \text{Ч}_{\text{зптд}}) / \text{Ч}_{\text{п}}$ (3.3) $\text{Ч}_{\text{звб}}$ – кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням та порушення трудової дисципліни $\text{Ч}_{\text{зптд}}$ – кількість працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни
<b>4. Фінансова складова</b>	
Середня місячна зарплата, грн.	$\text{ЗП}_{\text{міс}} = \text{ФОП}_{\text{міс}} / \text{Ч}_{\text{п}}$ (3.4) $\text{ФОП}_{\text{міс}}$ – місячний фонд оплати праці; $\text{Ч}_{\text{п}}$ – середньооблікова чисельність персоналу
<b>5. Організаційна складова</b>	
Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	$K_{\text{пр.н}} = \text{ПрФ} / \text{ФОП}$ (3.5) $\text{ПрФ}$ – Фонд премій та надбавок.

### Приклад для варіанту №8

Чисельні значення параметрів, які наведено у табл. 2.4, а також питома вага показників наведено по варіантам у Додатку А

Розраховані чисельні значення найбільш вагомих організаційно-економічних показників, визначаючих РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення наведено в табл. 3.4 (**Етап3 – Етап 5**).

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
1	2	3	4	5	6	7	8
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232	СТ	232
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%	СТ	21,7%
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%	ДСТ	4,50%
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344	СТ	12344
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,174	27,6%	30,7%	24,4%	СТ	30,7%

СТ – стимулятор;

ДСТ – дестимулятор.

#### Етап.6.

Розрахунки параметричних індексів організаційно-економічних показників РРПП (Етап 6 Методики розрахунку інтегрального показника РРПП) проведемо по формулам (3.1) – (3.2), та відобразимо результати розрахунків в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Параметричні індекси організаційно-економічних показників РРПП

Складова №	Параметричні індекси організаційно-економічних показників РРПП	2020 р..	2021 р.	2022 р.	Еталон
1	2	3	4	5	6
I	Продуктивність праці	0,720	0,763	1,000	1,000
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	1,000	1,000	0,972	1,000
III	Коефіцієнт плинності персоналу	0,652	1,000	0,833	1,000
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	0,596	0,668	1,000	1,000
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати	0,899	1,000	0,795	1,000

### Етап.7 – Етап 9.

Розрахунки стандартизованих параметричних індексів часткових показників та інтегрального показника рівня розвитку персоналу підприємства проведемо по формулам (3.3 – 3.5), та відобразимо результати розрахунків в табл. 3.6. (у нашому випадку кожен стандартизований індекс дорівнює значенню кожної складової РРПП, тому  $I_{\text{РРПП}} = \text{СЗП}_j$ ).

Таблиця 3.6 – Параметричні стандартизовані індекси показників РРПП та значення інтегрального показника рівня розвитку персоналу підприємства

Складова №	Стандартизовані параметричні індекси організаційно-економічних показників РРПП	2020 р..	2021 р.	2022 р.	Еталон
I	Продуктивність праці	0,178	0,189	0,247	0,247
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,172	0,172	0,167	0,172
III	Коефіцієнт плинності персоналу	0,126	0,193	0,160	0,193
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	0,128	0,143	0,215	0,215
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати	0,156	0,174	0,138	0,174
Інтегральний показник рівня розвитку персоналу підприємства (ІРРПП)		0,760	0,870	0,928	1

В роботі [4] розраховані і аналітично обґрунтовані граничні рівні розвитку персоналу підприємства (наведені у табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Граничні рівні інтегральної оцінки РРПП

Рівні розвитку персоналу	Числові значення інтегрального показника РРПП
Незадовільний рівень розвитку персоналу	[0–0,21]
Низький рівень розвитку персоналу	[0,21–0,37]
Задовільний рівень розвитку персоналу	[0,37–0,63]
Достатній рівень розвитку персоналу	[0,63–0,81]
Високий рівень розвитку персоналу	[0,81–1,0]

Як бачимо з таблиць 3.6 та 3.7, в 2020 році РРПП позиціонується як «Достатній рівень розвитку персоналу», а у 2021 та 2022 роках – як «Високий рівень розвитку персоналу».

#### Етап 10.

На основі параметричних індексів (табл. 3.5) для наочності, побудуємо Графоаналітичну модель розвитку персоналу підприємства, яка в нашому випадку має вигляд, наведений на рисунку 3.4.

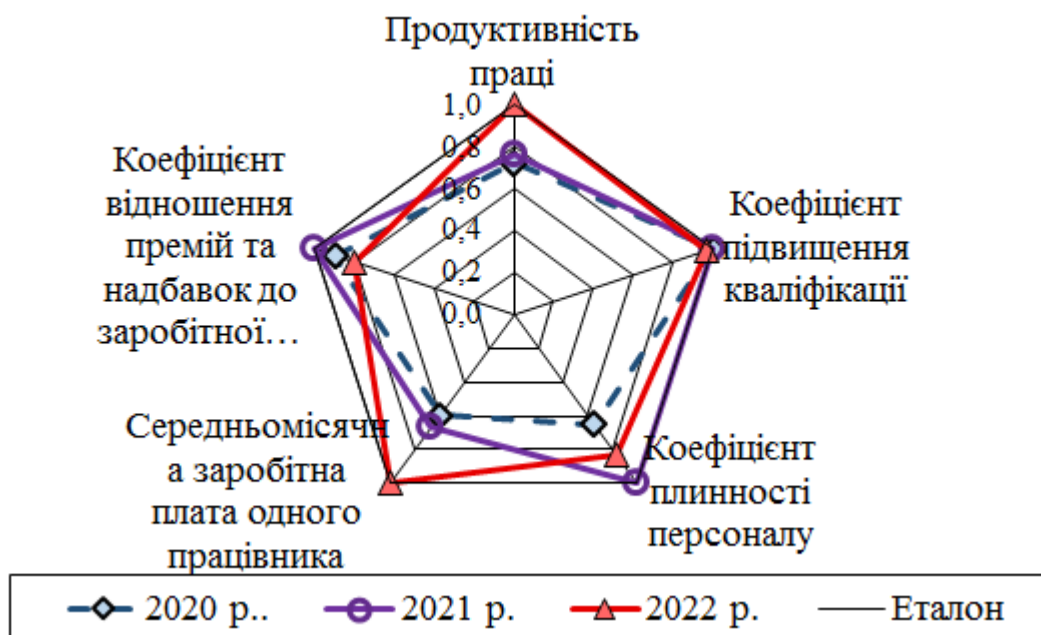


Рисунок 3.4 – Графоаналітична модель розвитку персоналу підприємства

### 3.3 Формування стратегії управління персоналом

В цьому підрозділі слід обрати одну з альтернативних стратегій управління персоналом з наступних:

- Стратегію відбору та залучення персоналу.
- Стратегію трудової адаптації персоналу.
- Стратегію оцінювання персоналу.
- Стратегію професійного навчання персоналу.
- Стратегію кар'єрного просування персоналу.
- Стратегію використання та руху персоналу.
- Стратегію мотивації персоналу.
- Стратегію скорочення персоналу.
- Стратегію формування кадрового резерву.
- Стратегію розвитку організаційної культури.

Знайти інформацію з інтернету та описати обрану стратегію (Обов'язково надати посилання на джерело інформації!).

#### НАПРИКЛАД.

*В наступній курсовій роботі розглянемо заходи, щодо реалізації стратегії трудової адаптації персоналу підприємства [7, 10].*

*У сучасних ринкових умовах кадрова політика будь-якого підприємства має задовольняти вимогам обох сторін соціально-трудова відносин – роботодавців і найманих працівників – і сприяти ефективному досягненню їх обопільних цілей у процесі соціально-трудова взаємодії. Сьогодні вже не є секретом, що основою успішного функціонування будь-якого підприємства є лояльний працівник. Звісно, запорука формування лояльності працівників до роботодавця починається з процесу адаптації персоналу. Приходячи на підприємство і починаючи трудову діяльність, працівник має певні цілі, потреби, установки поведінки і певні вимоги й очікування від нової роботи, сформовані уявлення про її зміст, умови і оплату праці. Своєю чергою, роботодавець має сформовані вимоги до працівника за освітньо-кваліфікаційними і компетентнісними характеристиками, вимоги до його рівня*

*продуктивності і дотримання трудової дисципліни. Керівництво очікує виконання працівником правил внутрішнього трудового розпорядку, соціальних норм і дотримання традицій, що склалися на підприємстві. Отже, введення нового працівника до функціонуючої системи є актуальним питанням, вирішення якого спрямоване на встановлення взаємодії та інтеграції інтересів – працівника та роботодавця [7].*

*З практичної позиції професійна адаптація – система заходів, які сприяють професійному становленню працівника, формуванню у нього певних соціальних і професійних якостей, установок і потреб до активної творчої праці, досягненню вищого рівня професіоналізму. Щоб згладити проблеми адаптації, сучасні компанії розробляють і застосовують методики, спрямовані на максимально швидке й ефективно включення нового працівника в ділове життя підприємства [7].*

*Підприємства, які сформували системи навчання та розвитку персоналу, використовують різні методи й інструменти адаптації персоналу: окремі вступні навчальні програми, стажування, кадровий резерв, наставництво, коучинг, кураторство. Використання широких можливостей системи поширення знань, зокрема впровадження наставництва, підвищення кваліфікації (у тому числі на робочому місці), є частиною загальної організаційної культури підприємства. Здійснення таких заходів підвищує якість персоналу й ефективність комунікацій, мотивує персонал до продуктивної праці, підвищує лояльність працівників до підприємства.*

*За напрямками адаптації персоналу відокремлюють первинну і вторинну адаптацію [10]. Під первинною адаптацією розуміють пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності (випускники навчальних закладів різного рівня акредитації) до умов підприємства; під вторинною адаптацією – пристосування фахівців, що мають досвід професійної діяльності (наприклад, у разі переходу до рангу керівника.*

*Залежно від вищенаведених двох напрямів адаптації персоналу виділяються цілі адаптації персоналу. Детермінація цілей стратегії адаптації*

персоналу наведено на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Детермінація цілей адаптації персоналу

На досліджуваному підприємстві проводяться заходи щодо адаптації персоналу, але процес їх проведення, терміни й обсяг не регламентовані і не закріплені документально. Розроблена програма реалізації стратегії адаптації регламентує етапи, терміни, заходи та методи адаптації персоналу підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Надати невеликі висновки по «Обґрунтуванню вибору стратегії управління персоналом залежно від стадії життєвого циклу підприємства»

2. Надати невеликі висновки по «Оцінці рівня розвитку персоналу підприємства»

### ***Наприклад (для Варіанту № 8):***

*Як показали розрахунки по оцінці рівня розвитку персоналу підприємства, інтегральний показник рівня розвитку складає: в 2020 році: 0,760 одиниць; в 2021 році 0,870 одиниць; в 2022 році 0,928 одиниць.*

*Тобто в 2020 році РРПП позиціонується як «Достатній рівень розвитку персоналу», а у 2021 та 2022 роках – як «Високий рівень розвитку персоналу».*

*Тем не менш, як показали розраховані значення параметричних індексів, відображених у таблиці 3.6 та на рисунку 3.3, рівень розвитку персоналу підприємства можна підвищити шляхом поліпшення показників «Організаційна складова» (цю компоненту представляє «Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати») та шляхом поліпшення показників «Складова соціальної стійкості персоналу» (в табл. 3.6 й рис. 3.3 цю компоненту представляє «Коефіцієнт плинності персоналу»).*

*Більш точнішу оцінку інтегрального показника рівня розвитку персоналу підприємства можна зробити, шляхом проведення розрахунків за допомогою усіх організаційно-економічних показників рівня розвитку персоналу, наведених у таблиці 3.2 наступної курсової роботи, а також визначення показників вагомості (питомої ваги) кожного організаційно-економічного показника в системі перерахованих вище показників.*

3. Надати невеликі висновки по «Формування стратегії управління персоналом»

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

- 1) Лепейко Т.І. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості: монографія /Т.І. Лепейко, Н.М. Шматько - Харків: УПА.-2012.-221 с.
- 2) Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
- 3) Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
- 4) Никифороенко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.
- 5) Матвіїшин Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст] : навчальний посібник . Львів, ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с. Режим доступу: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/177>
- 6) Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с. Режим доступу: [https://www.studmed.ru/savchenko-va-upravlnnya-rozvitkom-personalu\\_21cfbd20d23.html](https://www.studmed.ru/savchenko-va-upravlnnya-rozvitkom-personalu_21cfbd20d23.html)
- 7) Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
- 8) Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3\(3\)\\_\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)__36).
- 9) Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ: Вид – во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.

*(Доповнити власними джерелами!!!)*

**ДОДАТОК А**  
**ЗРАЗОК ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ Й НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Навчально-науковий інститут економіки,  
менеджменту і міжнародного бізнесу

Кафедра економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**Курсова робота з дисципліни:**

**«Стратегічне управління персоналом підприємства»**

(назва дисципліни)

Студент VI курсу, гр. БЕМ-М121д

Петренко В.О.

(прізвище й ініціали)

Керівник: доц., к.т.н., Пантелєєв М.С.

(посада, науковий ступінь, прізвище й ініціали)

Харків – 2022

**ДОДАТОК Б**  
**ВИХІДНІ ДАНІ РОЗРАХУНКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАВДАННЯ**  
**КУРСОВОЇ РОБОТИ**

**Варіант № 1**

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	868	794	649
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-616	-283	-122
III. Рух коштів від фінансової діяльності	325	231	124
Чистий рух коштів за звітний період	577	742	651

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	165	179	172		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	20,1%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	10249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

## Варіант № 2

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	563	734	942
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-612	-383	-337
III. Рух коштів від фінансової діяльності	321	428	624
Чистий рух коштів за звітний період	272	779	1229

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

### Варіант № 3

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	968	844	849
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-216	-83	222
III. Рух коштів від фінансової діяльності	325	431	-126
Чистий рух коштів за звітний період	1077	1192	945

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

## Варіант № 4

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	534	544	449
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-116	-23	122
III. Рух коштів від фінансової діяльності	325	131	-86
Чистий рух коштів за звітний період	743	652	485

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

## Варіант № 5

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	234	344	449
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-116	-93	-22
III. Рух коштів від фінансової діяльності	134	151	192
Чистий рух коштів за звітний період	252	402	619

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

## Варіант № 6

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	868	794	649
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-616	-283	-122
III. Рух коштів від фінансової діяльності	325	231	124
Чистий рух коштів за звітний період	577	742	651

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

## Варіант № 7

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	443	734	1113
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-616	-413	-322
III. Рух коштів від фінансової діяльності	225	331	424
Чистий рух коштів за звітний період	52	652	1215

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

## Варіант № 8

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	968	844	849
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-216	-83	222
III. Рух коштів від фінансової діяльності	325	431	-126
Чистий рух коштів за звітний період	1077	1192	945

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

## Варіант № 9 ПРИКЛАД

Таблиця 3.1 – Динаміка грошових потоків підприємства

Звіт про рух грошових коштів	2020 р.	2021 р.	2022 р.
I. Рух коштів від операційної діяльності	443	734	1149
II. Рух коштів від інвестиційної діяльності	-616	-413	-322
III. Рух коштів від фінансової діяльності	225	331	424
Чистий рух коштів за звітний період	52	652	1251

Таблиця 3.4 – Чисельні значення організаційно-економічних показників РРПП, їх питома вага, характер впливу цих показників на РРПП та їх еталонні значення

Складова №	Показники	Питома вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Характер впливу	Еталон
I	Продуктивність праці, (тис. грн.)/особу	0,247	167	177	232		
II	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0,172	21,7%	21,7%	21,1%		
III	Коефіцієнт плинності персоналу, %	0,193	6,90%	4,50%	5,40%		
IV	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	0,215	7363	8249	12344		
V	Коефіцієнт відношення премій та надбавок до заробітної плати, %	0,173	27,6%	30,7%	24,4%		

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічне управління персоналом підприємства» для студентів спеціальності для студентів спеціальностей 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання» / укл. Шматько Н.М., Пантелєєв М.С. / – Х. : НТУ «ХПІ», 2022. – 39 с.

В авторській редакції

План 2022 р., поз. 177

Підписано до друку \_\_\_\_\_. Формат 60 x 84<sup>1/16</sup> Папір офсетний.

Гарнітура Таймс. Друк – ризографія. Ум. друк. арк. 3,00.

Наклад 30 прим. Зам. № \_\_\_\_\_ Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ «ХПІ», 61002, м. Харків, вул. Кирпичова, 2

Свідоцтво про державну реєстрацію ДК №3657 від 24.12.2009.