

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ БІЗНЕСУ І МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання курсового проєкту
з дисципліни «Стратегічне управління персоналом підприємства»
для студентів спеціальності 051 «Економіка»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 28.06.2023 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2023

Методичні вказівки до виконання курсового проєкту з дисципліни «Стратегічне управління персоналом підприємства» для студентів спеціальності 051 «Економіка» / уклад. В.А. Кучинський. – Харків : НТУ „ХПІ”, 2023 р. – 58 с.

Укладач В.А. Кучинський

Рецензент О.М. Гуцан

Кафедра економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин

ВСТУП

Стратегічне управління персоналом підприємства можна визначити як комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та реалізацію його компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Це таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основну цінність підприємства, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу підприємства домагатися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей.

Основна мета стратегічного управління персоналом підприємства полягає у створенні стратегічних можливостей за рахунок забезпечення підприємства кваліфікованими, лояльними й добре мотивованими працівниками, які потрібні для досягнення довгострокової конкурентної переваги.

Мета дисципліни – є набуття компетенцій, потрібних для виконання завдань у сфері стратегічного управління персоналом підприємства.

Завдання дисципліни – забезпечення необхідного рівня знань та практичних навичок щодо засад стратегічного планування, формування та реалізації стратегії управління персоналом, установлення відповідності між політикою управління персоналом і певною стратегією бізнесу, забезпечення підприємства необхідним кадровим потенціалом відповідно до цілей його стратегічного розвитку, формування внутрішнього середовища підприємства, його організаційної культури, ціннісних орієнтацій, пріоритетів у потребах для створення умов виявлення стратегічного мислення та реалізації обраних стратегій, реалізації компетенцій працівників підприємства відповідно до стратегічних цілей з метою досягнення стійких конкурентних переваг компанії на ринку, сценарного прогнозування майбутнього у ході визначення стратегії підприємства та розвитку партисипативного управління на всіх його рівнях.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен набути наступні програмні компетентності:

1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.
2. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.
3. Здатність застосовувати науковий підхід до формування та виконання ефективних проєктів у соціально-економічній сфері.

4. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

За результатами навчання майбутні фахівці зможуть:

1. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

2. Розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень.

3. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

4. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів.

5. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

6. Організувати розробку та реалізацію соціально-економічних проектів із врахуванням інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

Метою курсового проекту – є розвиток компетенцій, потрібних для виконання завдань у сфері стратегічного управління персоналом підприємства.

Для виконання поставленої мети курсовий проект містить наступні розділи: загальна інформація про діяльність підприємства; місія і цілі управління персоналом на підприємстві; аналіз кількісного і якісного складу персоналу; стратегічний аналіз управління персоналом; використання кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування зростання продуктивності праці на підприємстві; розробка підходу до формування та використання бренду роботодавця; аналіз ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві.

Варіанти завдань вибираються відповідно до номеру студента в списку академічної групи (N).

1 СТРУКТУРА І ЗМІСТ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ

Зміст – 1 стор.

Вступ – 1 стор. У вступі необхідно визначити актуальність, мету і завдання курсового проєкту.

1. Загальна інформація про діяльність підприємства – 2-3 стор.
2. Місія і цілі управління персоналом на підприємстві – 1-2 стор.
3. Аналіз кількісного і якісного складу персоналу – 3-4 стор.
4. Стратегічний аналіз управління персоналом – 3-4 стор.
5. Використання кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування зростання продуктивності праці на підприємстві – 6-7 стор.
6. Розробка підходу до формування та використання бренду роботодавця – 5-6 стор.
7. Аналіз ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві – 1-2 стор.

Висновки – 1-2 стор. Висновки по розділам курсового проєкту.

Список використаних джерел – 1 с. Кількість джерел використаної літератури не повинно бути меншою ніж 15 штук.

Курсовий проєкт рекомендується виконувати за допомогою комп'ютерних програм при оформленні і у розрахунках, наприклад, WORD, EXCEL.

Правила оформлення курсового проєкту повинні відповідати стандартам оформлення текстових документів НТУ «ХПІ». Розрахункові завдання, оформлені не по стандарту, до розгляду не приймаються.

2 ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ

2.1 Загальна інформація про діяльність підприємства

Характеристика діяльності підприємства, яка включає опис правового статусу суб'єкта господарювання, форми власності, еволюції розвитку підприємства, організаційної структури виробництва, структури управління на підприємстві, схеми постачання та збуту продукції, умов співпраці з партнерами тощо.

2.2 Місія і цілі управління персоналом на підприємстві

Стратегічний підхід до управління базується на визнанні персоналу не тільки найціннішим ресурсом підприємства, джерелом його конкурентних

переваг, а й вищою метою та імпульсом його розвитку. Тому на основі місії компанії розробляється місія управління персоналом. Яку можна розглядати як: складову місії підприємства; стислий вираз основного призначення управління персоналом; детальний виклад основних принципів і підходів до управління персоналом підприємства.

У разі розширеного трактування місії управління персоналом прописуються: основні цінності персоналу, які підтримує компанія, унікальні технології роботи з людьми, ключові компетенції персоналу, які розвиває компанія, конкурентні переваги, які отримує персонал, працюючи для цієї компанії.

Для управління персоналом підприємства значення місії полягає у тому, що вона сприяє єдності та корпоративності всередині компанії. Вона висвітлює для працівників загальну мету й призначення підприємства, сприяє створенню певного соціально-психологічного клімату на основі вищих спільних та індивідуальних цінностей, узгоджує інтереси суб'єктів управління. З іншого боку, визначення місії радикально удосконалює процес управління підприємством, оскільки на її основі встановлюється мета та розробляється стратегія компанії.

Цілі управління персоналом – це реальні майбутні стани формування, використання і розвитку персоналу компанії, яких вона повинна досягти за певний часовий період.

Важливість встановлення цілей управління персоналом полягає в тому, що вони є вихідною точкою для розроблення планів діяльності та розвитку персоналу, системи оцінювання результатів праці та мотивування персоналу, програм оздоровлення культури підприємства тощо. Стратегічні цілі управління персоналом охоплюють такі сфери: прибутки підприємства в розрахунку на одного працівника; компетенції персоналу; винагорода персоналу; задоволення потреб персоналу; імідж компанії як роботодавця; соціальна відповідальність та ін.

Цілі управління персоналом формулюються і встановлюються на основі загальної місії підприємства, місії управління персоналом, а також певних цінностей, які поділяють керівництво, співробітники та інші зацікавлені особи. Процес цілепокладання має задовольняти вимогам:

1. Вони мають бути конкретними і вимірними, що дозволить створити чітку базу відліку для прийняття управлінських рішень і оцінювання результатів виконання роботи.

2. Цілі мають бути досяжними, що сприяє підвищенню ефективності підприємства.

3. Ефективні цілі управління персоналом повинні мати чіткий термін виконання. Цілі зазвичай встановлюються на тривалі, середні і короткі часові проміжки. Довгострокова мета має горизонти планування тривалістю до п'яти років, іноді більше для технічно розвинених компаній. Середньострокові цілі

мають горизонти планування від одного до п'яти років, короткострокові – розраховані на дії, які слід завершити в межах року. У сфері розвитку персоналу довгостроковою метою може бути досягнення унікальних компетенцій персоналу, необхідних для реалізації нових завдань, зумовлених проведенням на підприємстві стратегічних змін. До середньострокових цілей можна віднести запровадження програми управління навчанням персоналу, кар'єрного просування ключових співробітників, системи заходів мотивування працівників до саморозвитку. Прикладами короткострокових цілей у сфері розвитку персоналу можуть слугувати проведення серії тренінгів для працівників певного структурного підрозділу, організація стажування найкращих виконавців за кордоном, майстер-класи провідних спеціалістів і менеджерів компанії. Короткострокові цілі управління персоналом необхідно розглядати як сходинки у реалізації середньо- та довгострокових цілей.

4. Цілі мають бути гнучкими, здатними адекватно трансформуватися відповідно до зовнішніх змін. Їх потрібно періодично переглядати і за необхідності коригувати.

Сформулювавши цілі, необхідно встановити їх пріоритетність, а також, за необхідності, згрупувати їх. Існують різноманітні класифікації цілей управління персоналом. За напрямками вони поділяються на цілі у сфері відбору, розвитку, адаптації, оцінювання, мотивації персоналу. За змістом – на економічні, соціальні, технічні, організаційні, наукові. За суб'єктами цілі бувають індивідуальні, групові, організаційні. За рівнем управління – стратегічні, тактичні, оперативні. За часовим горизонтом – поточні, середньострокові, довгострокові. За спрямованістю можна виокремити цілі функціонування та розвитку, підтримки теперішнього стану та вдосконалення або радикального оновлення.

2.3 Аналіз кількісного і якісного складу персоналу

Так як персонал підприємства є головним чинником його розвитку – доцільним є глибоке вивчення його характеристик. Для більш якісного вивчення потенціалу підприємства проводиться детальний аналіз кадрів за такими напрямками:

- 1) аналіз складу і структури чисельності працівників підприємства;
- 2) статевий, віковий та освітній аналіз персоналу підприємства;
- 3) аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи;
- 4) аналіз руху робочої сили;
- 5) аналіз підготовки і підвищення кваліфікації працівників підприємства

Оцінку якісної структури персоналу підприємства здійснюється за даними статистичної звітності (Ф№6-ПВ «Звіт про кількість працівників їх якісний склад та професійне навчання») з урахуванням наступних формул:

$$Ч_{п} = Ч_{р} + Ч_{сл} + Ч_{ох} + Ч_{у}, \quad (2.3.1)$$

де $Ч_{р}$ – чисельність робочих, осіб;
 $Ч_{сл}$ – чисельність службовців, осіб;
 $Ч_{ох}$ – чисельність охорони, осіб;
 $Ч_{у}$ – чисельність учнів, осіб.

$$Ч_{р} = Ч_{ор} + Ч_{др}, \quad (2.3.2)$$

де $Ч_{ор}$ – чисельність основних робочих, осіб;
 $Ч_{др}$ – чисельність допоміжних робочих, осіб.

$$Ч_{сл} = Ч_{к} + Ч_{сп} + Ч_{тв}, \quad (2.3.3)$$

де $Ч_{к}$ – чисельність керівників, осіб;
 $Ч_{сп}$ – чисельність спеціалістів, осіб;
 $Ч_{тв}$ – чисельність технічних виконавців, осіб.

Аналіз складу і структури чисельності працівників підприємства по категоріях проводиться у вигляді представленому в табл. 2.3.1.

Таблиця 2.3.1 – Аналіз складу і структури чисельності працівників по категоріях

№ з/п	Показники	Попередній період		Звітний період		Відхилення			
		осіб	структура, %	осіб	структура, %	в значеннях показників		у структурі	
						абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
1	Середньооблікова чисельність працівників – всього		100		100			-	-
	у тому числі:								
2	Робочих								
	- основних	250+N*18		250+N*19					
	- допоміжних	80+N*14		80+N*15					
3	Службовців								
	- керівників	12+N		19+N					
	- фахівців	15+N*3		15+N*4					
	- технічних виконавців	3+N		7+N					
4	Охорона	2*N		4+2*N					
5	Учні	5+N		3+N					

Аналіз якісного складу персоналу за віком, статтю та рівнем освіти проводиться у вигляді представленому в табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.2 – Статевий, віковий та освітній аналіз персоналу підприємства

Показники	Попередній період		Звітний період		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	в значеннях показників		у структурі	
					абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
Середньооблікова чисельність працівників, всього		100		100				
в тому числі:								
- чоловіків	$\bar{C}_{сп} *(0,54+ +N*0,01)$		$\bar{C}_{сп} *(0,56+ +N*0,01)$					
- жінок								
Кількість тих, що працюють у віці (років):								
до 16	$\bar{C}_{сп} *(0,01+ +0,001*N)$		$\bar{C}_{сп} *(0,01+ +0,0015*N)$					
16-29	$\bar{C}_{сп} *(0,25+ +0,002*N)$		$\bar{C}_{сп} *(0,25+ +0,003*N)$					
30-44	$\bar{C}_{сп} *(0,34+ +0,003*N)$		$\bar{C}_{сп} *(0,34+ +0,001*N)$					
45-60								
понад 60	$\bar{C}_{сп} *(0,05+ +0,001*N)$		$\bar{C}_{сп} *(0,05+ +0,002*N)$					
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:								
- повну вищу освіту	24+N*17		24+N*19					
- неповну і базову вищу освіту	14+N*4		14+N*3					
Кількість працівників, які мають середньоспеціальну освіту	28+N*12		28+N*14					

Аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи на підприємстві проводиться у вигляді представленому в табл. 2.3.3.

Таблиця 2.3.3 – Аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи

Стаж роботи на підприємстві	Попередній період, осіб	Звітний період, осіб	Відхилення	
			абс., осіб	відн., %
1. До півроку	$\bar{ч}_{сп} * 0,12$	$\bar{ч}_{сп} * 0,16$		
2. Від 0,5 до 1 року	$\bar{ч}_{сп} * 0,16$	$\bar{ч}_{сп} * 0,14$		
3. Від 1 до 3 років	$\bar{ч}_{сп} * 0,22$	$\bar{ч}_{сп} * 0,23$		
4. Від 3 до 5 років	$\bar{ч}_{сп} * 0,26$	$\bar{ч}_{сп} * 0,27$		
5. Від 5 до 12 років	$\bar{ч}_{сп} * 0,16$	$\bar{ч}_{сп} * 0,13$		
6. Більше 12 років	$\bar{ч}_{сп} * 0,08$	$\bar{ч}_{сп} * 0,07$		
Разом:				

Для аналізу показників руху робочої сили на підприємстві прийнято розраховувати коефіцієнт обороту по прийому працівників, коефіцієнт обороту по вибуттю працівників, коефіцієнт загального обороту персоналу та плинність персоналу.

Коефіцієнт обороту по прийому визначається відношенням числа працівників, прийнятих за аналізований період, до середньооблікової чисельності працівників:

$$Об_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{\bar{ч}_{сп}}, \quad (2.3.4)$$

де $Об_{пр}$ – коефіцієнт обороту по прийому;

$Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників за аналізований період, осіб;

$\bar{ч}_{сп}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту по вибуттю встановлюється відношенням числа звільнених працівників за досліджуваний період до середньооблікової чисельності працівників:

$$Об_{виб} = \frac{Ч_{виб}}{\bar{ч}_{сп}}, \quad (2.3.5)$$

де $Об_{виб}$ – коефіцієнт обороту по вибуттю;

$Ч_{виб}$ – чисельність звільнених працівників за аналізований період, осіб.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили визначається відношенням суми числа працівників, прийнятих і звільнених за звітний період, до середньооблікової чисельності працівників:

$$Об_{заг} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{виб}}{\bar{ч}_{сп}}, \quad (2.3.6)$$

де $Об_{заг}$ – коефіцієнт загального обороту робочої сили.

При аналізі руху робочої сили необхідно визначити коефіцієнт плинності персоналу, який виражається відношенням числа працівників, які

звільнилися з підприємства за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників:

$$K_{\text{плин}} = \frac{\overset{\text{ВБ}}{Ч_{\text{ЗВ}}} + \overset{\text{ПТД}}{Ч_{\text{ЗВ}}}}{\overset{\text{ПТД}}{Ч_{\text{СП}}}}, \quad (2.3.7)$$

де $K_{\text{плин}}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$\overset{\text{ВБ}}{Ч_{\text{ЗВ}}}$ – чисельність звільнених за власним бажанням працівників за аналізований період, осіб;

$\overset{\text{ПТД}}{Ч_{\text{ЗВ}}}$ – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни працівників за аналізований період, осіб.

Аналіз вищенаведених показників проводиться у вигляді представленому в табл. 2.3.4.

Таблиця 2.3.4 – Аналіз руху робочої сили

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			абс.	відн., %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб				
2. Прийнято протягом року нових працівників, осіб	$Ч_{\text{виб}} + \Delta \bar{Ч}_{\text{СП}}$	$10 * N$		
3. Вибуло працівників, осіб:	$7 * N$	$9 * N$		
у тому числі				
- з власного бажання і за порушення трудової дисципліни, осіб	$5 * N$	$7 * N$		
4. Оборот по прийому персоналу				
5. Оборот по вибуттю персоналу				
6. Загальний оборот персоналу				
7. Коефіцієнт плинності кадрів				

Одним з показників соціального розвитку підприємства є підвищення кваліфікації і загальноосвітнього рівня працівників, який відображає кількість працівників, що навчаються, здійснюють підвищення кваліфікації і перепідготовку як на підприємстві, так і в різних установах освіти.

Аналіз підготовки і підвищення кваліфікації працівників підприємства проводиться на підставі Ф№6-ПВ «Звіт про кількість працівників їх якісний склад та професійне навчання». Аналіз проводиться у вигляді представленому в табл. 2.3.5.

Таблиця 2.3.5 – Аналіз підготовки і підвищення кваліфікації працівників

Вид навчання	Кількість працівників, охоплених професійним розвитком		Відхилення	
	Попередній період, осіб	Звітний період, осіб	абс., осіб	відн., %
1. Початкова професійна підготовка	$\bar{q}_{сп} * 0,02$	$\bar{q}_{сп} * 0,025$		
2. Перепідготовка	$\bar{q}_{сп} * 0,005$	$\bar{q}_{сп} * 0,01$		
3. Підвищення кваліфікації робочих зокрема:				
- підвищення розряду	$\bar{q}_{сп} * 0,06$	$\bar{q}_{сп} * 0,07$		
- курси цільового призначення	$\bar{q}_{сп} * 0,015$	$\bar{q}_{сп} * 0,02$		
4. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	$\bar{q}_{сп} * 0,01$	$\bar{q}_{сп} * 0,015$		
Всього:				

2.4 Стратегічний аналіз управління персоналом

Після складання конкретного списку слабких і сильних сторін підприємства в області персоналу, а також погроз і можливостей, впливає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, запропонована Томпсоном і Стриклендом (рис. 2.4.1). Ліворуч виділяються два блоки: сильні й слабкі сторони, у які відповідно вписуються всі виявлені в ході попереднього аналізу сторони управління персоналом підприємства. У верхній частині матриці також виділено два блоки, у які вписані можливості й погрози в області управління персоналом, важливі для конкретного підприємства. На перетинанні цих блоків утворюються чотири поля:

- 1) поле I – сильні сторони персоналу й можливості підприємства;
- 2) поле II – сильні сторони персоналу й погрози для підприємства;
- 3) поле III – слабкі сторони персоналу й можливості підприємства;
- 4) поле IV – слабкі сторони персоналу й погрози для підприємства.

Завдання фахівця служби управління персоналом полягає в тому, щоб за допомогою цих полів розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті з них, які повинні бути враховані при розробці стратегії управління персоналом.

Зокрема, для тих пар, які були обрані з поля I, слід розробляти стратегію по використанню сильних сторін управління персоналом організації для того, щоб одержати віддачу від можливостей, які є в зовнішньому середовищі. Для пар з поля II стратегія повинна припускати використання сильних сторін організації в області персоналу для усунення погроз із зовнішнього середовища.

Можливості й погрози	Можливості підприємства: 1. ... 2. ... 3. ... та інші.	Погрози для підприємства: 1. ... 2. ... 3. ... та інші.
Сильні й слабкі сторони персоналу підприємства		
Сильні сторони персоналу підприємства: 1. ... 2. ... 3. ... та інші.	поле I	поле II
Слабкі сторони персоналу підприємства: 1. ... 2. ... 3. ... та інші.	поле III	поле IV

Рисунок 2.4.1 – Матриця Томпсона-Стрикленда, що використовується для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і погроз в галузі персоналу

Для тих пар, які виявилися на полі III, стратегія в області персоналу повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, у зовнішньому середовищі спробувати подолати наявні в області персоналу слабкості. І для пар, що перебувають у полі IV, стратегія управління персоналом повинна бути такою, яка б дозволила підприємству позбутися слабких сторін в області персоналу і спробувати запобігти навислим над ним погрозам, що виходять із зовнішнього середовища.

Виявлення сильних і слабких сторін відбиває самооцінку персоналу підприємства й дозволяє йому порівняти себе з основними конкурентами на ринку праці та, можливо, на ринку збуту. Оцінку можна провести за окремими показниками й функціям управління персоналом за допомогою так званого конкурентного профілю (табл. 2.4.1). Оцінка окремих показників проводиться методом порівняльного аналізу, а функцій управління – експертним методом.

Таблиця 2.4.1 – Порівняння конкурентного профілю (на основі сильних і слабких сторін) для стратегічного управління персоналом

Функції та показники по управлінню персоналом	Оцінка				
	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
1. Продуктивність праці		●	●		
2. Коефіцієнт плинності			●	●	
3. Витрати на персонал		●	●		
4. Рівень технологій управління персоналом				●	●
5. Мотивація персоналу			●	●	

2.5 Використання кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування зростання продуктивності праці на підприємстві

Ефективне стратегічне управління персоналом сучасного підприємства не можливо без використання сучасних методів економіко-математичного моделювання та економічного та статистичного аналізу.

На процеси управління персоналом будь-якого підприємства впливають деякі фактори. Оцінити результати їх дії можливо методами статистики, основу яких становлять побудова і аналіз відповідної математичної моделі.

Для багатofакторних моделей чи явищ доцільно використовувати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу, які дають змогу вивчити та кількісно оцінити внутрішні і зовнішні наслідкові зв'язки між утворюючими модель факторами та встановити закономірності функціонування і тенденції розвитку досліджуваної результативної ознаки.

В умовах реальної економіки між результативними показниками та чинниками діють вірогідні (стохастичні) зв'язки.

Основне завдання кореляційного і регресійного методів аналізу полягає в аналізі статистичних даних для виявлення математичної залежності між досліджуваними ознаками і встановлення за допомогою коефіцієнтів кореляції порівняльної оцінки щільності взаємозв'язку, який має певний числовий вираз.

Схематично кореляційно-регресійний аналіз можна поділити на п'ять етапів:

- 1) постановка завдання, встановлення наявності зв'язку між досліджуваними ознаками;
- 2) відбір найістотніших факторів для аналізу;
- 3) визначення характеру зв'язку, його напрямку і форми, вибір математичного рівняння для вираження існуючих зв'язків;
- 4) розрахунок числових характеристик кореляційного зв'язку (визначення параметрів рівняння і показників тісноти зв'язку);
- 5) статистична оцінка вибірових показників зв'язку.

Науково обґрунтоване застосування кореляційного методу потребує передусім глибокого розуміння суті взаємозв'язків соціально-економічних явищ. Сам метод не встановлює наявності і причини виникнення зв'язків між досліджуваними явищами, його призначення полягає в їх кількісному вимірюванні.

Найпростішим видом кореляційно-регресійного зв'язку є зв'язок між двома ознаками: результативною і факторною, який називають парною кореляцією, або простою кореляцією. В економічних дослідженнях взаємозв'язку двох факторів серед множини функцій найбільш поширеною є прямолінійна форма зв'язку, яка виражається рівнянням прямої лінії:

$$\hat{y}_x = a + bx, \quad (2.5.1)$$

де \hat{y}_x – вирівняне значення результативної ознаки (залежна змінна);

x – значення факторної ознаки (незалежна змінна);

a – початок відліку, який економічного змісту не має, або значення показника при $b = 0$;

b – коефіцієнт регресії, який показує середню зміну залежної змінної при зміні незалежної змінної на одиницю (одне своє значення).

Якщо $b > 0$, то зв'язок прямий, якщо $b < 0$, то зв'язок обернений, якщо $b = 0$, то зв'язок відсутній. Параметри рівняння a і b визначають за методом найменших квадратів, розв'язуючи систему нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = an + b \sum x; \\ \sum xy = a \sum x + b \sum x^2. \end{cases} \quad (2.5.2)$$

Метод найменших квадратів дає можливість знайти ту лінію, яка порівняно з іншими лініями проходить найближче до точок кореляційного поля, що відображають фактичні дані, тобто дає найменшу суму квадратів відхилень фактичних значень результативної ознаки від вирівняних (теоретичних) значень.

Для аналізу тісноти стохастичного зв'язку двох змінних може використовуватися досить об'єктивний показник, яким є лінійний коефіцієнт кореляції (r). Він вимірює ступінь лінійної залежності між двома змінними, одна з яких – результативний показник (y), а інша – факторний (x). В статистиці щільність зв'язку може бути визначена за допомогою різних коефіцієнтів (Фехнера, Пірсона, коефіцієнта асоціації тощо), а в економічному аналізі господарської діяльності частіш за все використовується лінійний коефіцієнт кореляції, який визначається за формулою:

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}, \quad (2.5.3)$$

де $\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$; $\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$; $\overline{xy} = \frac{\sum xy}{n}$ – середні значення ознак x , y та добутку цих ознак;

$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{n} - \bar{x}^2}$ та $\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum y^2}{n} - \bar{y}^2}$ – середні квадратичні відхилення даних ознак.

Коефіцієнт кореляції може бути обчислений і за іншими формулами:

$$r = \frac{\sum (y - \bar{y})(x - \bar{x})}{n\sigma_x\sigma_y} = \frac{\sum (y - \bar{y})(x - \bar{x})}{\sqrt{(\sum (y - \bar{y})^2)(\sum (x - \bar{x})^2)}}. \quad (2.5.4)$$

Величина коефіцієнта кореляції знаходиться в межах від - 1 до + 1. Значення $r = - 1$, свідчить про наявність функціонального, зворотного зв'язку між факторами, $r = +1$ відповідає функціональному зв'язку з прямо пропорційною залежністю факторів. Якщо лінійного зв'язку між факторами не спостерігається, то $r = 0$. Інші значення коефіцієнта кореляції свідчать про наявність стохастичного зв'язку, причому чим ближче r до ± 1 , тим щільнішим, тіснішим вважається даний зв'язок. Для якісної оцінки тісноти зв'язку О. С. Чигринська та Т. М. Власюк рекомендують скористатися таблицею Чеддока (табл. 2.5.1).

Таблиця 2.5.1 – Аналіз тісноти зв'язку за допомогою лінійного коефіцієнта кореляції

Абсолютні значення коефіцієнта кореляції	Тіснота зв'язку
0,00	Зв'язок відсутній
0,10 – 0,30	Зв'язок слабкий
0,31 – 0,7	Зв'язок середній
0,71 – 0,9	Зв'язок високий
0,91 – 0,99	Зв'язок дуже високий
1,00	Зв'язок функціональний

Квадрат коефіцієнта кореляції називають коефіцієнтом детермінації R^2 , який характеризує щільність стохастичного зв'язку та показує, яка частка загальної варіації результативної ознаки визначається досліджуваним фактором. Розраховане таким чином значення загальної варіації можна записати у відсотковому виразі та проаналізувати за допомогою наступної табл. 2.5.2.

Таблиця 2.5.2 – Аналіз варіації за розрахованим коефіцієнтом детермінації

Значення коефіцієнта детермінації	Оцінка варіації
До 5%	Варіація слабка
6-10%	Варіація помірна
11-20%	Варіація значна
21-50%	Варіація велика
Більше 50%	Варіація дуже велика

Величина цього показника завжди знаходиться на проміжку від 0 до 1 і розглядається як додатне значення, оскільки при стохастичних зв'язках залежність результативної ознаки від фактора (факторів) може характеризуватися додатним або від'ємним значенням коефіцієнта кореляції.

Постановка завдання:

Виконати регресійний аналіз залежності показника продуктивності праці (обсягів виробленої продукції на 1 працівника) від фондоозброєності виробництва і середньорічної заробітної плати для обраного підприємства (табл. 2.5.3).

Таблиця 2.5.3 – Матриця вихідних даних для двох парних кореляційно-регресійних аналізів продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяги виробленої продукції на 1 працівника, тис. грн.	=200+ +N*5,9	=200+ +N*6,7	=200+ +N*6,15	=200+ +N*6,4	=200+ +N*7	=200+ +N*7,07	=200+ +N*7,3
2. Фондоозброєність, тис. грн.	=100+ +N*3,05	=100+ +N*3,2	=100+ +N*3,33	=100+ +N*3,73	=100+ +N*3,47	=100+ +N*4,33	=100+ +N*4
3. Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	=100+ +N*2,03	=100+ +N*3,2	=100+ +N*3,69	=100+ +N*4,74	=100+ +N*5,78	=100+ +N*6,04	=100+ +N*6,54

Знайти показники тісноти та щільності стохастичного зв'язку продуктивності праці від фондоозброєності виробництва і середньорічної заробітної плати та зробіть прогноз продуктивності праці на наступний рік, якщо фондоозброєність складе $(100+N*5,67)$ тис. грн., а середньорічна заробітна плата – $(100+N*7,34)$ тис. грн.

2.6 Розробка підходу до формування та використання бренду роботодавця

В умовах ринку однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства є стратегія управління персоналом, що безпосередньо пов'язана із HR-брендом.

Наглядним прикладом місця HR-бренду в стратегії підприємства та його взаємозв'язку з іншими елементами є рис. 2.6.1.

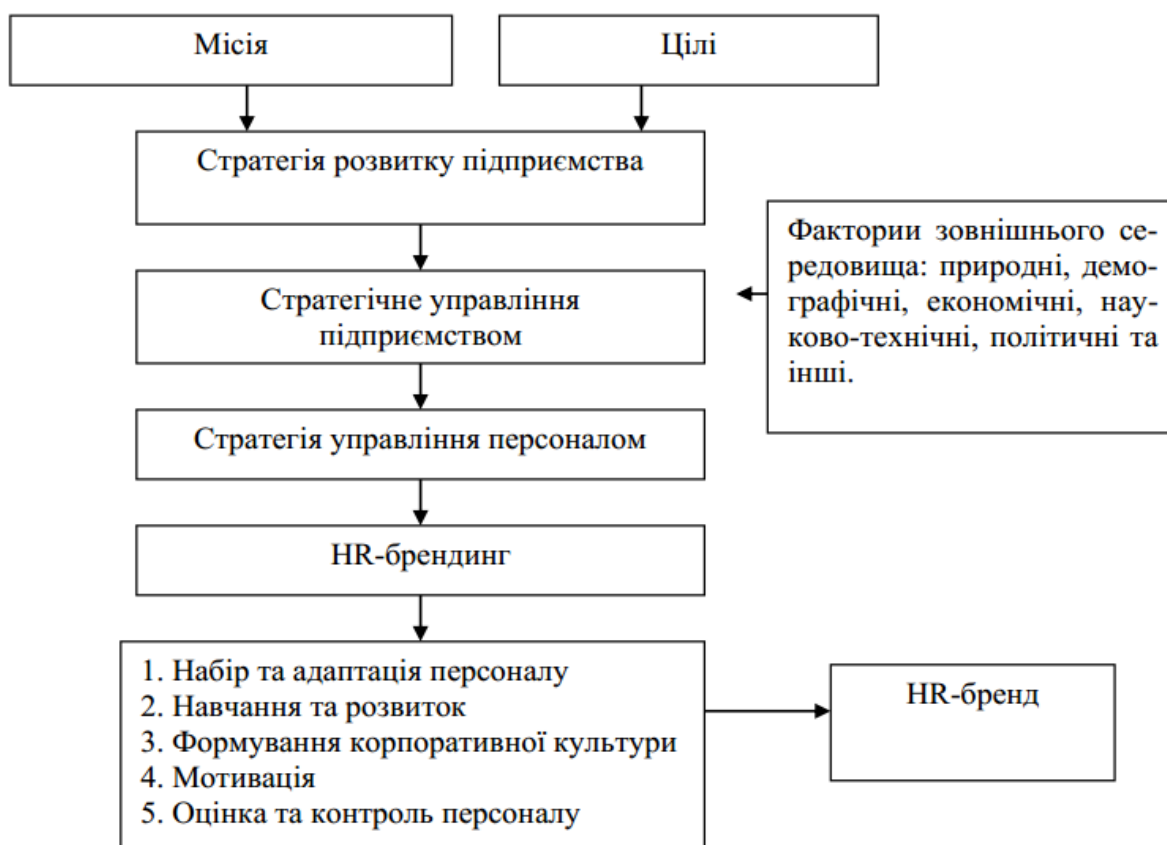


Рисунок 2.6.1 – Місце HR-бренду в стратегії розвитку підприємства

Як видно з рисунка 2.6.1, на початку стратегічного планування визначається місія та цілі, на основі яких вже потім формується стратегія розвитку підприємства. На етапі її реалізації розробляється напрямок стратегічного управління підприємством, а далі й стратегія управління

персоналом. Усі вони формуються під впливом факторів зовнішнього середовища, оскільки не можливо ігнорувати розвиток економіки, науково-технічного прогресу, проблеми демографічного характеру, які присутні в країні.

Розглянемо з рис. 2.6.2 види HR-бренду, їх цілі та інструменти, за допомогою яких можуть бути досягненні поставлені цілі. Цілісна модель, що пояснює цілі брендингу, запропонована Бакхаус і Тику, в простій формі відображає систему взаємозв'язків між брендом і його цілями.

Внутрішній HR-брендинг спрямований на підвищення задоволеності персоналу роботою в компанії та його залучення, як вищого ступеня мотивації персоналу. Люди повинні пишатися тим, що вони працюють саме тут, у цій організації. Багато програм внутрішнього HR-брендингу спрямовані на утримання талановитих фахівців і управлінців. Важливо відзначити, що для підвищення лояльності таких працівників важливі не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні: можливість для самореалізації, визнання авторитета, зміст роботи.

Серед технологій HR-брендингу виділяється технологія engagement («залучення»). Персонал підприємства виступає в ролі внутрішнього споживача, що дозволяє створювати соціальний бренд компанії.



Рисунок 2.6.2 – Цілі та інструменти HR-брендингу

Як приклад такої технології «залучення» можна навести досвід компанії Enterprise IG, що включає чотири етапи (табл. 2.6.1).

Таблиця 2.6.1 – Програма HR-брендингу із залученням персоналу

Етап	Ціль	Дії	Задачі
Розуміння	Визначити раціональні та емоційні фактори, що впливають на поведінку персоналу	Інтерв'ю; аудит відносин; збір реальних історій з життя компанії	Віднайти на всіх рівнях «інформованих захисників» шляхом внутрішнього інформаційного шпигунства
Наснага	Створити стратегію та план дій	Створення історій, легенд, анекдотів про принципи корпоративної моралі	Розповіді про співробітників-героїв; анекдоти про компанію
Реалізація	Переконати ключову групу стати «інформованим захистом»	Постійна робота з цільовими групами; надихаючі книги; наочна агітація	Інформація про бренд в карті для подорожей
Утримання	Не дозволити системі повернутися назад	Створення інструкцій, гідів пам'яток; номінації на звання «Кращий ...»; різні тренінги	Оцінка рівня емоційної та раціональної залученості

Для оцінки впливу HR-брендингу на конкурентоспроможність підприємства пропонується використовувати наступні показники (табл. 6.2).

Таблиця 2.6.2 – Оцінка впливу HR-брендингу на конкурентоспроможність підприємства

Показники	Характеристика
Показники соціальної ефективності HR-брендингу	<ul style="list-style-type: none"> - рівень плинності; - індекс задоволення потреб співробітників підприємства (ESI – employee satisfaction index), дозволяє оцінити ступінь кореляції бажань співробітників та отримуваних ними благ; - оцінка ступеня залученості та лояльності працівників за опитувальником Л. Почебут и О. Королевої на основі шкали Л. Терстоуна; - оцінка ступеня залученості та лояльності працівників за Л. Харським.
Показники конкурентоспроможності підприємства на ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> - рівень плинності та рівень укомплектованості персоналом; - середня заробітна плата в динаміці; - зниження фінансових витрат на заповнення вакансії; - скорочення витрат часу на наймання персоналу; - рейтингові позиції підприємства як роботодавця.
Показники конкурентоспроможності підприємства використання HR-брендингу	<ul style="list-style-type: none"> - продуктивності праці (в грошовому та натуральному вигляді); - прибутку або доходу отриманого на 1 працюючого; - якості продукції; - випуску інноваційної продукції на 1 працюючого; - число інноваційних пропозицій, частка їх реалізації та їх ефективність. <p>(впровадження такого показника вимагатиме від HR або керівництва детального обліку інноваційної діяльності в галузі технологічних, продуктових, організаційно-управлінських новацій).</p>

Оцінка ефективності HR-брендінгу може передбачати, окрім виявлення прямого економічного ефекту, співставлення темпів зростання витрат на HR-брендінг та темпів зростання показників ефективності використання та вартості людського капіталу.

HR-брендінг – це діяльність щодо формування особливої (унікальної) системи управління персоналом, яка дозволяє конкретній організації отримати конкурентні переваги серед інших та забезпечити безперервний приріст вартості HR та інших активів. В такому разі через формування унікальних HR-проектів та використання особливих HR-технологій можлива орієнтація організації на різні цільові аудиторії серед персоналу. Крім того, за такого підходу можливо чітко визначити що організація може запропонувати працівникам на різних стадіях роботи з ними (залучення, формування і розвиток, використання та вивільнення).

До того ж таке визначення HR-брендінгу дозволяє йому не бути занадто нав'язливим при наймі персоналу, а в більшому ступені є зорієнтованим на інформування про існуючий підхід до управління працівниками в конкретній організації.

HR-брендінг є відносно новою діяльністю в сфері управління організацією та її конкурентоспроможністю в середовищі її функціонування. Цілеспрямована і системна робота в сфері HR-брендінгу дозволить суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів. Найважливішим кроком в цьому аспекті – є усвідомлення необхідності переорієнтації на вже працюючих співробітників, тобто на формування, підтримання і розвиток внутрішнього позитивного HR-бренду.

Створення HR-бренду, або привабливого іміджу компанії починається з відповідних кроків. Але попередньо варто усвідомити, яким роботодавцем є компанія, і які цінності необхідно донести до команди співробітників, до оточення, в яке безпосередньо входять кандидати на посаду, партнери, клієнти та конкуренти.

HR-бренд компанії створюється з урахуванням реальних потреб організації, з бажання отримати найкращих кандидатів на ринку праці і повністю відповідати тим вимогам, які здобувачі пред'являють до роботодавця. Процес формування починається з того, що керівництво, зокрема власники бізнесу, приймають рішення про створення структури, яка відповідає за безпосередню роботу з персоналом.

Основні методики, спрямовані на створення HR-бренду, полягають в розробці етапів, які зображені на рис. 2.6.3.

В результаті такої роботи вдається виявити образ підприємства «зовні» і «зсередини», дізнатися, наскільки великі відмінності існують між передбачуваним і дійсним. Формування HR-бренду починається після визначення цільової аудиторії.

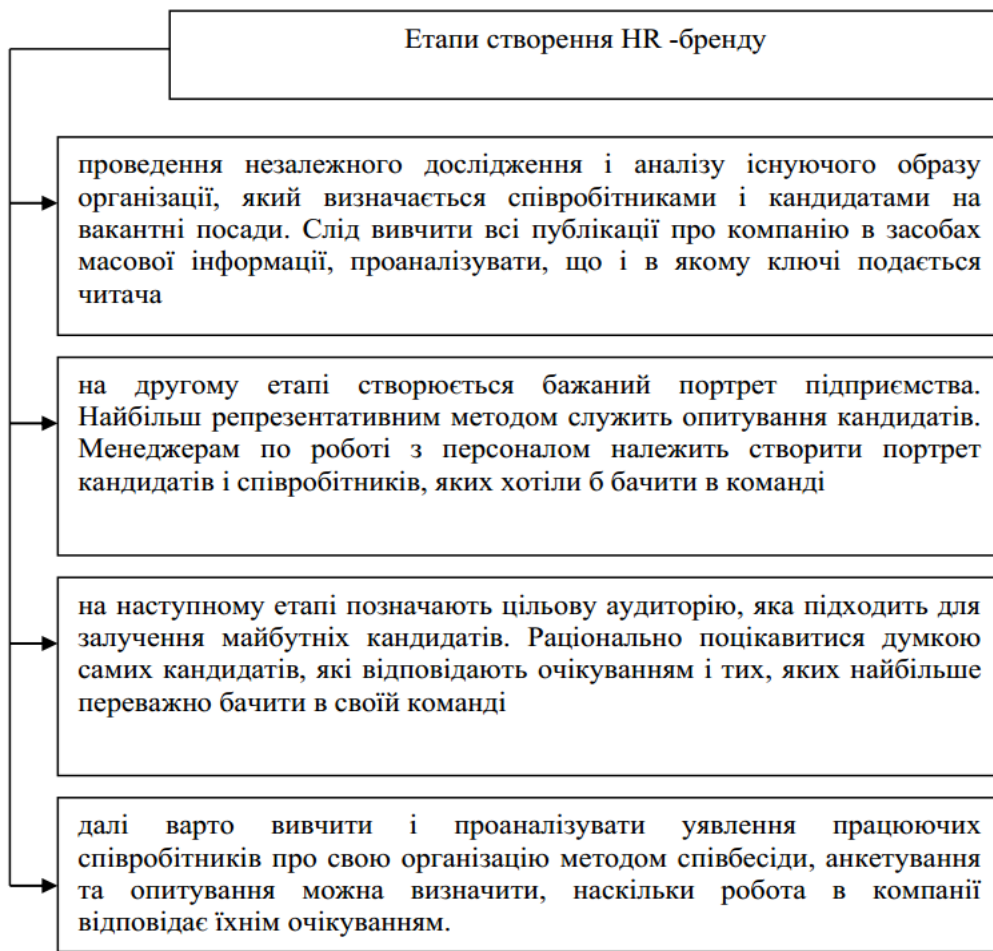


Рисунок 2.6.3 – Етапи створення HR-бренду

Необхідно враховувати, що в основі внутрішнього HR-бренду ДП «Новатор» закладено:

- якісна робота всередині компанії;
- увагу до персоналу;
- створення чіткої структури системи очікувань;
- розробка систем стимуляції, мотивації, заохочень;
- впровадження інноваційних кадрових технологій.

В ідеальному варіанті спочатку необхідно налагодити всі внутрішні HR-процеси, сформувавши внутрішній HR-бренд компанії, тобто стати самим що ні на є привабливим роботодавцем для свого працюючого персоналу, а потім вже приступати до реалізації процедур зовнішнього HR-брендингу, формуючи його зовнішні атрибути і переходячи до різних PR-акцій. Але це ідеальний випадок. Практична життя диктує нам дещо інші реалії.

Отже, в реальній практичній життя необхідна реалізація всього і відразу. Розглянемо, яку тут необхідно дотримати послідовність. У загальному вигляді поєднання етапів формування і реалізації внутрішнього і зовнішнього HR-брендингу можна представити у вигляді табл. 2.6.3.

Таблиця 2.6.3 – Поєднання етапів формування реалізації внутрішнього та зовнішнього HR-брендингу

Етапи	Характеристика
1	2
Етап перший – усвідомлення проблеми.	Все починається з усвідомлення існуючої проблеми. Зокрема якщо прорив у мисленні перших керівників стався, і вони дійшли до розуміння необхідності займатися HR-брендингом як таким, то тут же і починають вимагати впровадження всього і відразу.
Етап другий – початкова ідея.	Для цього необхідно реалізувати ряд послідовних заходів: 1. Визначити мету створення бренду. 2. Описати стан ринку праці в частині дій конкурентів по зовнішньому HR-брендингу. 3. Описати його передбачувані переваги і його завдання.
Етап третій – вимоги до продукту.	Іншими словами, чим нові HR-процеси компанії будуть краще, якісніше, повніше задовольняти потреби в роботі чинного і потенційного персоналу.
Етап четвертий – аналіз внутрішніх можливостей.	Реалізація даного етапу складається з двох послідовно виконуваних частин: Перша – це посегментно опитування персоналу з метою з'ясування їх переваг і побажань, а також поглядів на вдосконалення HR-процедур. Друга – це визначення фінансових можливостей компанії на реалізацію HR-заходів. Тобто виділений бюджет.
Етап п'ятий – аналіз зовнішніх можливостей.	На даному етапі зосереджуємося на аналізі дій конкурентів, інших підприємств.
Етап шостий – генерація ідей.	На даному етапі необхідно сформулювати нові HR-рішення, які в подальшому будуть втілені в життя.
Етап сьомий – відбір ідей.	Необхідно критично проаналізувати і відібрати найбільш життєздатні й ефективні ідеї щодо вдосконалення HR-процесів, визначивши для кожного HR-процесу застосовні і ефективні підходи.
Етап восьмий – розвиток ідей.	На даному етапі ідеї щодо вдосконалення HR-процесів компанії повинно вийти, повний опис ідей – потенційних HR-систем з усіх боків.
Етап дев'ятий – суть.	На даному етапі на основі вище проведеного аналізу стану ринку праці та зовнішніх HR-дій конкурентів проводиться формування тих напрямків зовнішнього HR-брендингу, які повинні стати сильними сторонами, конкурентними перевагами. При цьому спочатку концепцій має бути кілька, щоб потім, критично проаналізувавши, вибрати одну саму дієву та ефективну.
Етап десятий – розробка концепції.	На даному етапі необхідно сформулювати регламенти, положення і т.д. сформованих нами HR-систем. Шляхом повного пророблення сформованих раніше ідей на даному етапі має бути отримано кілька підходів до вирішення тих чи інших HR-завдань. З яких на наступному етапі буде обраний самий життєздатний і ефективний.
Етап одинадцятий – ім'я бренду.	На даному етапі необхідно розробити HR-слоган, що говорить про ставлення до персоналу, а також свій HR-логотип, який ви будете використовувати в рекламних акціях, на бланках документів, пов'язаних з HR-процедурами.

Закінчення табл. 2.6.3.

1	2
Етап дванадцятий – одяг HR-бренду.	Тут необхідно створити «упаковку вашого товару», яка в першу чергу включає в себе зовнішній вигляд відділу кадрів і звернення співробітників, які здійснюють прийом на роботу і які проводять співбесіду.
Етап тринадцятий – тестування.	Дослідна експлуатація розроблених. За результатами повинна бути обрана найкраща.
Етап чотирнадцятий – програма запуску.	На даному етапі нам необхідно опрацювати і скласти графік із зазначенням конкретних виконавців і термінами запуску нових HR-процесів.
Етап п'ятнадцятий – тестування зовнішнього HR-бренду.	На даному етапі ми пропонуємо ринку праці як би «частки» розробленого HR-бренду з основною метою визначитися, як зовнішній світ сприйме ваш зовнішній HR-бренд.
Етап шістнадцятий – тест-маркет.	Цей етап є обмежений введення в експлуатацію розроблених вами або вдосконалених HR-процедур. Іншими словами, якщо у вас кілька однорідних виробничих ділянок, наприклад, складів і вами була розроблена система преміювання вантажників, то реалізація даного етапу має на увазі впровадження даної системи тільки на одному складі. З метою тестування в реальному режимі. Можливо, що в результаті буде необхідно щось виправити, доробити і т.д.
Етап сімнадцятий – формування Біблії зовнішнього HR-бренду.	Етап передбачає створення якоїсь інструкції, всеосяжного опису всього, що в результаті формує ваш зовнішній HR-бренд.
Етап вісімнадцятий – комунікація.	Тепер нам необхідно написати програму взаємодії з потенційними претендентами на ринку праці, тобто яким чином наш HR-бренд буде до них донесено. Ця програма повинна відображати будь-які способи, які будуть визнані придатними вашому HR-бренду і ефективними.
Етап дев'ятнадцятий – передача.	Тут необхідно проводити постійну рекламно-роз'яснювальну роботу з усім персоналом про переваги роботи у вашій компанії. Показувати ролики про досягнення компанії, про конкурентів HR-перевагах роботи саме у вас.
Етап двадцятий – комерційний запуск.	Цей етап передбачає повсюдне впровадження нових HR-систем. Важливим на даному етапі є те, що необхідно не тільки затвердити нові регламенти та положення, а, що найважливіше, змусити їх виконувати персонал.
Етап двадцять перший – реалізація заходів по зовнішньому HR-брендингу.	Все, що до цього було на папері, тепер необхідно втілити в життя.
Етап двадцять другий – аналіз реалізації заходів по зовнішньому HR-брендингу.	Після реалізації всієї обраної концепції HR-брендингу необхідно провести аналіз отриманих результатів, причому проводиться він повинен достатньо повно й ретельно.

Постановка завдання:

Розробити програму формування та використання бренду роботодавця для обраної компанії.

2.7 Аналіз ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві

Ефективність стратегічного управління персоналом підприємства визначається ступенем досягнення стратегічних цілей компанії, здатних забезпечити її рух на перспективу в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність підприємства мобілізувати і ефективно використовувати свої нематеріальні активи. Серед останніх – стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність підприємства утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал. Активаторами цих факторів є співробітники компанії, що виступають як об'єкт та суб'єкт стратегічного управління. Для того щоб забезпечити ефективність управління сучасним бізнесом та його людськими ресурсами, необхідно розробити комплекс стратегічних цілей і відповідних ключових показників, а також збалансовану систему вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дозволить подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, який є головною проблемою сучасної управлінської практики.

Метою оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом підприємства є визначення його реального внеску в реалізацію довгострокових економічних та соціальних цілей підприємства з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових та часових витрат.

Аналізуючи ефективність впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві потрібно визначити основні два показника: чиста приведена вартість і внутрішня норма віддачі.

Різниця між дисконтованими величинами витрат та вигод – «чиста приведена вартість» (*net present value*) NPV – і вважається найточнішим критерієм доцільності будь-якого інвестиційного проекту:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} - I_0, \quad (2.7.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість, грошових одиниць;
 B_t – дохід від інвестицій у людський капітал у періоді t ;
 C_t – величина витрат у період t ;
 I_0 – первинні інвестиції, грошових одиниць;
 T – кількість періодів;
 i – норма відсотка, або ставка дисконтування.

Отже, інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових та моральних) більша або хоча б дорівнює витратам.

Внутрішня норма віддачі (IRR) являє собою таку норму відсотка, за якої приведена вартість майбутніх вигод дорівнює приведеній вартості витрат:

$$\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+IRR)^t}. \quad (2.7.2)$$

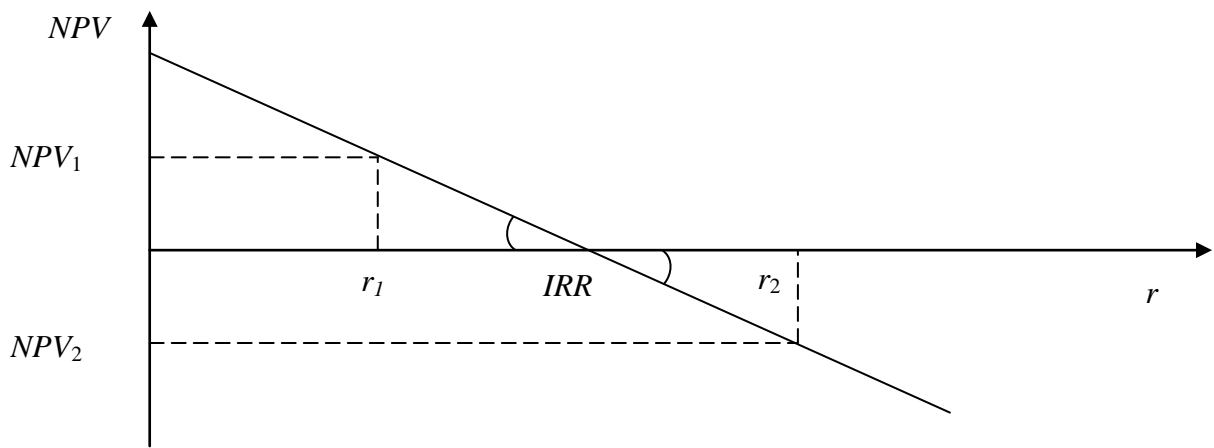


Рисунок 2.7.1 – Графік визначення внутрішньої норми віддачі

З рис. 2.7.1 слідує, що:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (i_2 - i_1), \quad (2.7.3)$$

де NPV_1 – чиста приведена вартість інвестиційного проєкту, яка більша за 0 при ставці дисконтування i_1 ;

NPV_2 – чиста приведена вартість інвестиційного проєкту, яка менша за 0 при ставці дисконтування i_2 .

Якщо майбутня віддача від конкретного рішення про інвестування в людський капітал настільки велика, що внутрішня норма віддачі перевищує норму віддачі від альтернативних інвестицій (наприклад, вкладення грошей в банк), то таке рішення може вважатися вигідним.

Постановка завдання:

Необхідно виконати аналіз ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві (визначити чистий приведений дохід, внутрішню норму прибутковості). Вихідні дані наведені в табл. 2.7.1.

Таблиця 2.7.1 – Вихідні дані для оцінки ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві

Показники	Період реалізації стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	=675+N*15	=360+N*10	=150+N*12	–	–	–
Додаткові доходи за періодами за рахунок збільшення продуктивності праці, тис. грн.	–	=850+N*10	=630+N*12	=550+N*15	=500+N*17	=350+N*5

Норма дисконту – 25%.

3 ПРИКЛАД ВИКОНАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ

3.1 Загальна інформація про діяльність підприємства

Історія розвитку приватного товариства «СПС» розпочинається у 2000 році в місті Харків. Підприємство створено у 2000 р. Наразі компанія охоплює наступні види діяльності: виробництво прянощів і приправ, виробництво будівельних металевих конструкцій та частин конструкцій, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна, пакування. Майже 95% прибутку підприємству приносить його основний вид діяльності - імпорт прянощів та спецій в Україну, їх фасування для продажу роздрібним споживачам.

Торгівельна марка «Приправка» була офіційно зареєстрована у 2004 році. Саме тоді було модернізовано процес виробництва, встановлено італійські лінії з фасування продукції, розпочато випуск повністю натуральних приправ під цією торговою маркою. Асортимент продукції налічує близько 800 одиниць найменувань. Це перша торгівельна марка в Україні, яка випускає натуральні приправи без глютамату, без підсилювачів смаку, без ароматизаторів, без барвників та консервантів. У 2012 році товариство придбало виключні права інтелектуальної власності для ТМ «Приправка». Також ПП «СПС» виробляє продукцію під такими торгівельними марками, як «Смаковита», «Святочка» та «Просто Чудо».

Протягом всього періоду існування фактів злиття, поділу, приєднання, перетворення та виділу не було. ПП «СПС» не проводить з іншими організаціями, підприємствами, установами спільну діяльність.

Керівництво ПП «СПС» докладає великих зусиль для розширення мережі збуту продукції та збільшення лояльності споживачів до ТМ «Приправка».

Харчова промисловість одна з найбільш конкуренто насичених, тому підприємство стикається з наступними факторами ризику, як високий рівень насиченості ринку (близько 90%), категорія продукції відзначається достатньо великою еластичністю попиту, падіння купівельної спроможності населення України через повільні темпи зростання фактичної заробітної платні, хитка економічна та політична ситуація в країні, суттєва девальвація грошової одиниці. Окрім цього, на діяльність компанії впливають постійні зміни в податковій системі України, фіскальний тиск на підприємства та зміна методів нарахування ПДВ та інших податків.

Основними конкурентами ТМ «Приправка» є ТОВ «Прайм Продукт» м. Донецьк, ТОВ «Нова-Пак» м. Рівне, ТОВ «Майстер Спайс» м. Київ.

На балансі ПП «СПС» має наступні основні засоби: земельні ділянки, будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти та інше. Основні засоби підприємства знаходяться за адресою м. Харків, пр. Любові Малої, 93 та смт. Нова Водолага, пр. Залізничний, 1. Ступінь використання основних засобів - 100%. Обмежень на їх використання немає.

Сировина вирощується у таких країнах, як В'єтнам, Індія, Китай, Індонезія, Іспанія, Бразилія, Пакистан, Туреччина, Нідерланди, Канада, Єгипет, Мексика, Пакистан, Грузія, з якими ПП «СПС» налагодило ділові зв'язки. Підприємство також стимулює вітчизняного виробника, закупаючи таку сировину яка виробляється на заводах в Україні – наприклад, сіль кухонна, порошок гірчичний, коріандр, льон насіння, цукор-пісок та інші. ПП «СПС» має близько 150 постачальників за основними видами сировини та матеріалів, серед них тільки 2 постачальника займають більше ніж 10% у загальному обсязі постачання.

Підприємство проводить збалансовану фінансову політику, оскільки має, як власний капітал, так і позикові кошти. Висока ліквідність забезпечується постійним нарощуванням обігових коштів. На це спрямовується валова частина прибутку від діяльності компанії.

ПП «СПС» планує розширення країн-експортерів переважно в Європі, розробку нових серій приправ та рецептів. Розширення виробництва заплановано на 2022 рік. Структура організації показана на рис. 3.1.1.

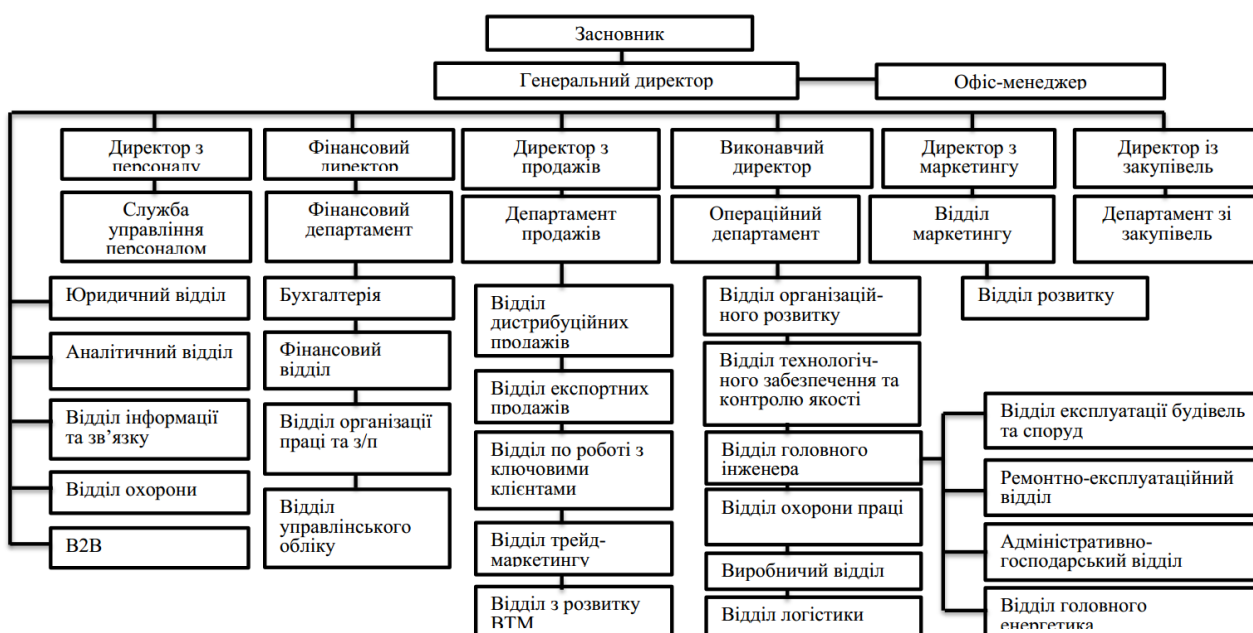


Рисунок 3.1.1 – Організаційна структура ПП «СПС»

Організаційна структура управління підприємством передбачає безпосереднє підпорядкування генеральному директору його заступників за функціями. Тому організаційна структура ПП «СПС» має лінійно-функціональний вид.

Загальний керівник, тобто генеральний директор здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (служба управління персоналом, департамент із маркетингу, департамент продажів, фінансовий департамент тощо) забезпечують функціональне виконання робіт, за допомогою підлеглого персоналу. На даному підприємстві такий тип організаційної структури є найефективнішим, оскільки апарат управління виконує рутинні, часто повторювані функції, що характерно для підприємств із масовим типом виробництва.

Серед переваг даного типу організаційної структури можна виділити:

- 1) швидка комунікація зверху вниз, розповсюдження розпоряджень і завдань від керівників до підлеглих;
- 2) комбінована структура забезпечує ефективний поділ праці: лінійні ланки управління приймають рішення та контролюють, а функціональні займаються інформуванням, організацією та плануванням;
- 3) єдність керівництва та чіткість розпорядництва;
- 4) висока компетентність функціональних керівників департаментів.

Недоліками лінійно-функціональної структури можуть стати:

- 1) фокус уваги функціональних департаментів зосереджений на досягненні свої цілей, можливе ігнорування загальної стратегії підприємства;
- 2) в залежності від обставин, горизонтальні взаємозв'язки між департаментами можуть бути порушені;
- 3) недостатня гнучкість системи у разі вирішення неординарних завдань;
- 4) надмірний розвиток вертикальної системи управління, що ускладнює процедуру здійснення «зворотного зв'язку» (знизу догори).

3.2 Місія і цілі управління персоналом на підприємстві

Стратегічний підхід до управління базується на визнанні персоналу не тільки найціннішим ресурсом підприємства, джерелом його конкурентних переваг, а й вищою метою та імпульсом його розвитку. Тому на основі місії компанії розробляється місія управління персоналом. Яку можна розглядати як: складову місії підприємства; стислий вираз основного призначення управління персоналом; детальний виклад основних принципів і підходів до управління персоналом підприємства.

У разі розширеного трактування місії управління персоналом прописуються: основні цінності персоналу, які підтримує компанія, унікальні технології роботи з людьми, ключові компетенції персоналу, які розвиває компанія, конкурентні переваги, які отримує персонал, працюючи для цієї компанії.

Для управління персоналом підприємства значення місії полягає у тому, що вона сприяє єдності та корпоративності всередині компанії. Вона висвітлює для працівників загальну мету й призначення підприємства, сприяє створенню певного соціально-психологічного клімату на основі вищих спільних та індивідуальних цінностей, узгоджує інтереси суб'єктів управління. З іншого боку, визначення місії радикально удосконалює процес управління підприємством, оскільки на її основі встановлюється мета та розробляється стратегія компанії.

Яскраві твердження містить місія ПП «СПС»: «ПП «СПС» шукає людей, які прагнуть вчитися і працювати в команді. Ми забезпечуємо їх надійним робочим середовищем, спілкуємося з усіма людьми на рівних, прагнемо розвивати й утримувати наших співробітників, розвиваємо взаємну повагу і довіру один до одного і просуваємо своїх працівників по службі. Ми високо цінуємо голос і думку кожного нашого працівника».

Цілі управління персоналом – це реальні майбутні стани формування, використання і розвитку персоналу компанії, яких вона повинна досягти за певний часовий період.

Цілі стратегічного управління персоналом підприємства, яке аналізується, є:

1. Забезпечення потреби підприємства в персоналі на перспективу.
2. Регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, утримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях.
3. Високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах.
4. Забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації всього персоналу та формування високої внутрішньої динаміки персоналу.
5. Розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими співробітниками, між департаментами та відділами.
6. Створення механізмів боротьби з наслідками психологічного сприйняття змін.
7. Розвиток та реалізацію компетенцій персоналу, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства та досягнення її стратегічних цілей.

Компетентнісний підхід представляє широкі можливості для опису типу поведінки і тих її аспектів, які необхідні для досягнення високого рівня

ефективності трудового процесу. З'являється можливість сконцентрувати увагу на ключових питаннях трудової поведінки, які впливають на результат, при цьому зберігається можливість використовувати поняття компетентності для опису тих знань і вмінь, які очікуються від працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків. Також поняття компетенції дають можливість інтегрувати елементи управління персоналом в єдине ціле.

Можна сформулювати ряд переваг використання компетентнісного підходу в оцінці персоналу підприємства:

1. У межах компетентнісного підходу людина досліджується як особистість, що має унікальні знання, цінності, поведінку, що має конкретні потреби і мотиви, які в сукупності забезпечують ефективне виконання конкретної роботи.

2. Компетентнісний підхід дозволяє сформулювати професійні та поведінкові вимоги, які пред'являються працівникові залежно від посади.

3. Компетентнісний підхід насамперед спрямований на облік особистої ефективності кожного працівника. Це дозволяє ефективніше використовувати методи та способи стратегічного розвитку персоналу.

4. Компетентнісний підхід дозволяє на об'єктивній основі здійснювати вертикальну і горизонтальну мобільність персоналу за допомогою управлінських рішень за результатами оцінки працівників щодо розвитку кар'єри та ротації відповідно.

5. Компетентнісний підхід дозволяє в комплексі врахувати інтереси системи управління персоналом та бізнесу.

6. Компетентнісний підхід має для підприємства стратегічне значення, тому що грамотне його використання для оцінки персоналу може сприяти підвищенню ефективності використання і розвитку працівників, підвищенню конкурентоспроможності кадрового потенціалу, формуванню конкурентних переваг та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства загалом.

Модель компетенцій – це повний набір характеристик, який дозволяє людині успішно виконувати функції, що відповідають її посаді. Тому вона є основою на якій будується система управління персоналом, в тому числі і побудови ефективної системи оцінки персоналу з врахуванням кадрового потенціалу працівників підприємства.

Аспекти компетенцій, необхідні для ефективного виконання робіт, можуть також називати профілем компетенцій (табл. 3.2.1). Профіль компетенцій – це система компетенцій, складена для певної посади з описом рівня розвитку. Рівень розвитку визначається шкалюванням. Важливо розуміти, що з кожної посади є оптимальний рівень шкали (необов'язково високий). З іншого боку, досягнення результату може забезпечуватися поєднанням різних компетенцій.

Таблиця 3.2.1 – Профіль компетенцій для загальної моделі компетенцій

Компетенції	Шкалювання				
	1	2	3	4	5
1. Клієнтоорієнтованість – орієнтація на допомогу та турботу про клієнта, що гарантує задоволення потреб клієнта так, щоб перевищити його очікування.					
2. Вирішення проблем – здатність розуміти проблему, виявляти ключові моменти, визначати та оцінювати альтернативні варіанти дій, необхідних для досягнення наміченого результату.					
3. Командність – здатність усвідомлювати свою спільність з командою і свою роль у ній, гнучко працювати в тісній співпраці і конструктивно вирішувати будь-які складності, що виникають.					
4. Комунікації – здатність передавати інформацію в усній та письмовій формі ясно, послідовно та своєчасно.					
5. Обмін знаннями – схильність обмінюватися з іншими здобутими знаннями, інформацією на користь організації.					
6. Професіоналізм – здатність організувати свою роботу відповідно до стандартів роботи, уміння бачити та використовувати комерційні можливості для отримання / збереження прибутку.					
7. Відповідальність – знання зони своєї відповідальності та межі своїх повноважень, уміння залучати додаткові ресурси у ситуації обмеженості ресурсів та компетенцій.					
8. Орієнтація на результат – здатність ставити та досягати мети та постійно шукати шляхи підвищення ефективності діяльності.					

Модель компетенцій – це вісь, довкола якої будується система управління персоналом підприємства. Сучасні моделі компетенцій задають систему координат, яка дозволяє виявити не тільки і не стільки професійно компетентних працівників, але й працівників, які зможуть бути максимально ефективними в рамках конкретної організаційної культури.

3.3 Аналіз кількісного і якісного складу персоналу

Так як персонал підприємства є головним чинником його розвитку – доцільним є глибоке вивчення його характеристик. Для більш якісного вивчення потенціалу підприємства проводиться детальний аналіз кадрів за такими напрямками:

- 1) аналіз складу і структури чисельності працівників підприємства;
- 2) статевий, віковий та освітній аналіз персоналу підприємства;
- 3) аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи;
- 4) аналіз руху робочої сили.

Оцінку якісної структури персоналу підприємства здійснюється за даними статистичної звітності (Ф№6-ПВ «Звіт про кількість працівників їх якісний склад та професійне навчання») з урахуванням наступних формул:

$$Ч_{п} = Ч_{р} + Ч_{сл} + Ч_{ох} + Ч_{у}, \quad (3.3.1)$$

де $Ч_{р}$ – чисельність робочих, осіб;

$Ч_{сл}$ – чисельність службовців, осіб;

$Ч_{ох}$ – чисельність охорони, осіб;

$Ч_{у}$ – чисельність учнів, осіб.

$$Ч_{р} = Ч_{ор} + Ч_{др}, \quad (3.3.2)$$

де $Ч_{ор}$ – чисельність основних робочих, осіб;

$Ч_{др}$ – чисельність допоміжних робочих, осіб.

$$Ч_{сл} = Ч_{к} + Ч_{сп} + Ч_{тв}, \quad (3.3.3)$$

де $Ч_{к}$ – чисельність керівників, осіб;

$Ч_{сп}$ – чисельність спеціалістів, осіб;

$Ч_{тв}$ – чисельність технічних виконавців, осіб.

Аналіз складу і структури чисельності працівників підприємства по категоріях проводиться у вигляді представленому в табл. 3.3.1.

Таблиця 3.3.1 – Аналіз складу і структури чисельності працівників по категоріях

№ з/п	Показники	Попередній період		Звітний період		Відхилення			
		осіб	структура, %	осіб	структура, %	в значеннях показників		у структурі	
						абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
1	Середньооблікова чисельність працівників – всього	1765	100	1883	100	118	6,69	-	-
	у тому числі:								
2	Робочих	1450	82,15	1520	80,72	70	4,83	-1,43	-1,74
	- основних	880	49,86	915	48,59	35	3,98	-1,27	-2,55
	- допоміжних	570	32,29	605	32,13	35	6,14	-0,16	-0,5
3	Службовців	205	11,61	251	13,33	46	22,44	1,72	14,81
	- керівників	47	2,66	54	2,87	7	14,89	0,21	7,89
	- фахівців	120	6,8	155	8,23	35	29,17	1,43	21,03
	- технічних виконавців	38	2,15	42	2,23	4	10,53	0,08	3,72
4	Охорона	70	3,97	74	3,93	4	5,71	-0,04	-1,01
5	Учні	40	2,27	38	2,02	-2	-5	-0,25	-11

Середньооблікова чисельність працівників збільшилась у звітному періоді порівняно з попереднім на 6,69% (що в абсолютному виразі дорівнює 118 чол.) і склала 1883 чол. Це є позитивним явищем, яке свідчить про розвиток обсягу виробництва. Збільшується і кількість робочих на 4,83% (що в абсолютному виразі дорівнює 70 чол.) та склала 1520 чол.

Кількість службовців збільшується більшими темпами ніж кількість робочих. Чисельність службовців збільшилась у звітному періоді порівняно з попереднім на 22,44% (що в абсолютному виразі дорівнює 46 чол.) і склала 251 чол. Результатом цього є зміна структури персоналу – збільшення питомої ваги службовців на 14,81% та зменшення питомої ваги робочих на 1,74%. Динаміка структури персоналу представлена на рис. 3.3.1.

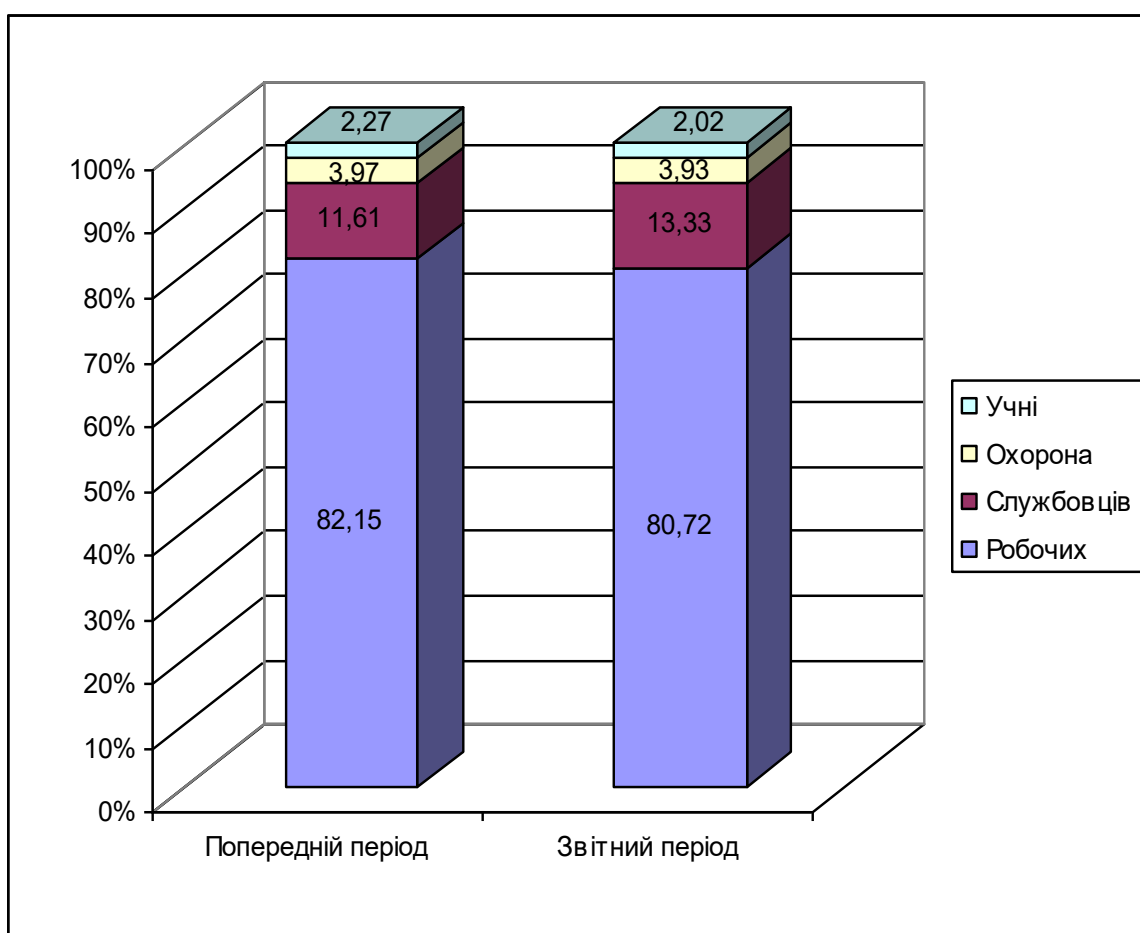


Рисунок 3.3.1 – Динаміка структури персоналу підприємства

Аналіз якісного складу персоналу за віком, статтю та рівнем освіти проводиться у вигляді представленому в табл. 3.3.2.

Кількість чоловіків більша за кількість жінок та має тенденцію до збільшення. За аналізований період кількість чоловіків збільшилась на 9,1% (що в абсолютному виразі дорівнює 143 чол.) і склала 1714 чол.

Змінюється і вікова структура персоналу – присутня тенденція зменшення середнього віку персоналу, що є позитивним явищем. Збільшується кількість персоналу віком 16-29 років на 103 чол. (або на 18,23%). Динаміка вікової структури персоналу представлена на рис. 3.3.2.

Кількість працівників, які мають вищу освіту, за аналізуемий період збільшується на 4,53% (або на 35 чол.) і склала 808 чол. Але зменшується їх питома вага в структурі персоналу на 0,89%, що є негативним явищем.

Кількість працівників, які мають середньоспеціальну освіту, за аналізуемий період збільшується на 15,63% (або на 70 чол.) і склала 518 чол. Також збільшується їх кількість питома вага в структурі персоналу на 2,13%.

Таблиця 3.3.2 – Статевий, віковий та освітній аналіз персоналу підприємства

Показники	Попередній період		Звітний період		Відхилення			
					в значеннях показників		у структурі	
	осіб	%	осіб	%	абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
Середньооблікова чисельність працівників, всього	1765	100	1883	100	118	6,69	-	-
в тому числі:								
- чоловіків	1571	89,01	1714	91,02	143	9,1	2,01	2,26
- жінок	194	10,99	169	8,98	-25	-12,89	-2,01	-18,29
Кількість тих, що працюють у віці (років):								
до 16	79	4,48	118	6,27	39	49,37	1,79	39,96
16-29	565	32,01	668	35,48	103	18,23	3,47	10,84
30-44	785	44,48	706	37,49	-79	-10,06	-6,99	-15,71
45-60	186	10,54	165	8,76	-21	-11,29	-1,78	-16,89
понад 60	150	8,5	226	12	76	50,67	3,5	41,18
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:								
- повну вищу освіту	773	43,8	808	42,91	35	4,53	-0,89	-2,03
- неповну і базову вищу освіту	619	35,07	689	36,59	70	11,31	1,52	4,33
- неповну і базову вищу освіту	154	8,73	119	6,32	-35	-22,73	-2,41	-27,61
Кількість працівників, які мають середньоспеціальну освіту	448	25,38	518	27,51	70	15,63	2,13	8,39

Аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи на підприємстві проводиться у вигляді представленому в табл. 3.3.3.

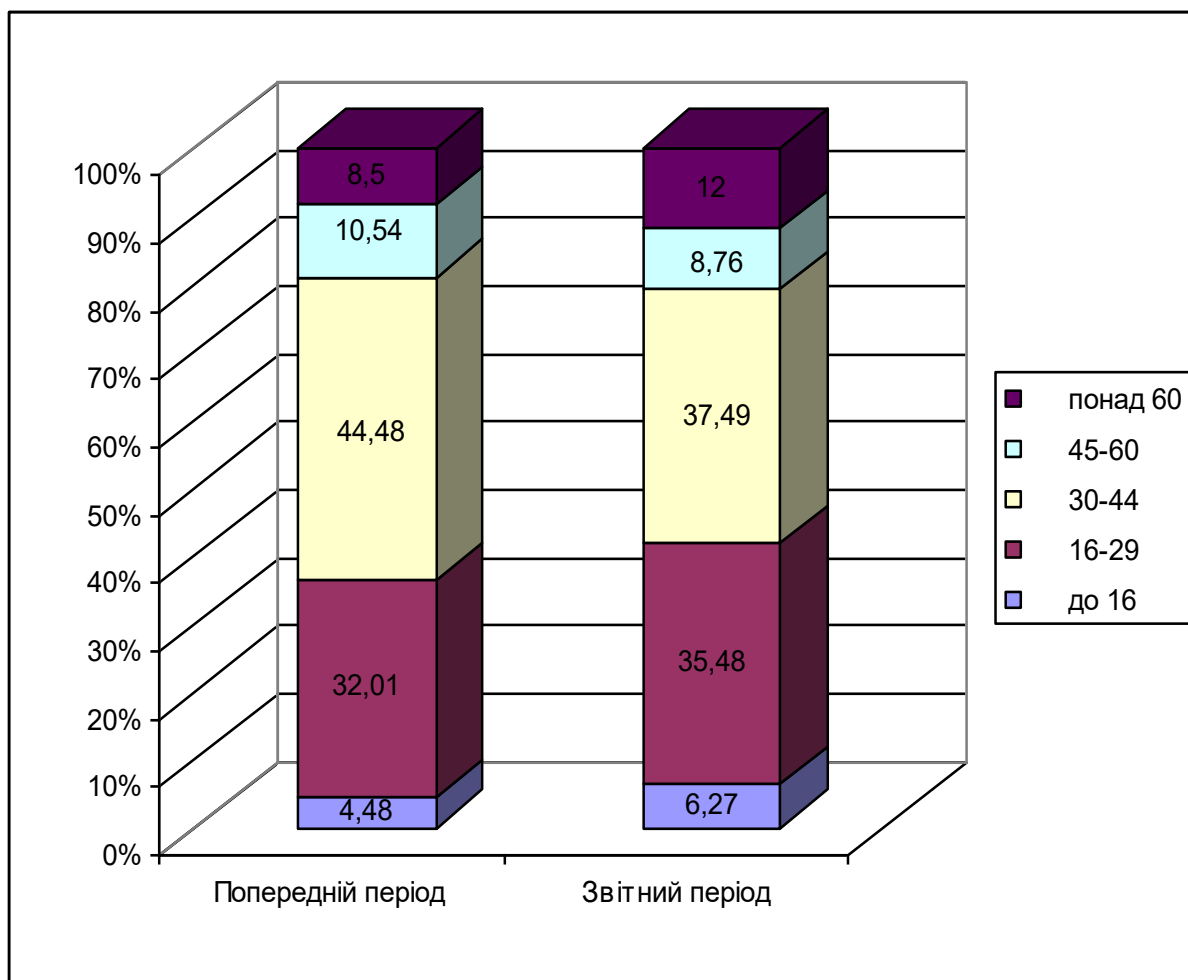


Рисунок 3.3.2 – Динаміка вікової структури персоналу

Таблиця 3.3.3 – Аналіз якісного складу персоналу за стажем роботи

Стаж роботи на підприємстві	Попередній період, осіб	Звітний період, осіб	Відхилення	
			абс., осіб	відн., %
1. До півроку	212	301	89	41,98
2. Від 0,5 до 1 року	282	264	-18	-6,38
3. Від 1 до 3 років	388	433	45	11,6
4. Від 3 до 5 років	459	508	49	10,68
5. Від 5 до 12 років	282	245	-37	-13,12
6. Більше 12 років	141	132	-9	-6,38
Разом:	1764	1883	119	6,75

За аналізований період зростає кількість працівників, у яких:

- стаж роботи до півроку – на 41,98% (або на 89 чол.);
- стаж роботи від 1 до 3 років – на 11,6% (або на 45 чол.);
- стаж роботи від 3 до 5 років – на 10,68% (або на 49 чол.)

Для аналізу показників руху робочої сили на підприємстві прийнято розраховувати коефіцієнт обороту по прийому працівників, коефіцієнт

обороту по вибуттю працівників, коефіцієнт загального обороту персоналу та плинність персоналу.

Коефіцієнт обороту по прийому визначається відношенням числа працівників, прийнятих за аналізований період, до середньооблікової чисельності працівників:

$$\text{Об}_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{сп}}}, \quad (3.3.4)$$

де $\text{Об}_{\text{пр}}$ – коефіцієнт обороту по прийому;

$\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників за аналізований період, осіб;

$\bar{\text{Ч}}_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту по вибуттю встановлюється відношенням числа звільнених працівників за досліджуваний період до середньооблікової чисельності працівників:

$$\text{Об}_{\text{виб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{виб}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{сп}}}, \quad (3.3.5)$$

де $\text{Об}_{\text{виб}}$ – коефіцієнт обороту по вибуттю;

$\text{Ч}_{\text{виб}}$ – чисельність звільнених працівників за аналізований період, осіб.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили визначається відношенням суми числа працівників, прийнятих і звільнених за звітний період, до середньооблікової чисельності працівників:

$$\text{Об}_{\text{заг}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}} + \text{Ч}_{\text{виб}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{сп}}}, \quad (3.3.6)$$

де $\text{Об}_{\text{заг}}$ – коефіцієнт загального обороту робочої сили.

При аналізі руху робочої сили необхідно визначити коефіцієнт плинності персоналу, який виражається відношенням числа працівників, які звільнилися з підприємства за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності працівників:

$$\text{К}_{\text{плин}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}^{\text{ВБ}} + \text{Ч}_{\text{зв}}^{\text{ПТД}}}{\bar{\text{Ч}}_{\text{сп}}}, \quad (3.3.7)$$

де $\text{К}_{\text{плин}}$ – коефіцієнт плинності персоналу;

$\text{Ч}_{\text{зв}}^{\text{ВБ}}$ – чисельність звільнених за власним бажанням працівників за аналізований період, осіб;

$\text{Ч}_{\text{зв}}^{\text{ПТД}}$ – чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни працівників за аналізований період, осіб.

Аналіз вищенаведених показників проводиться у вигляді представленому в табл. 3.3.4.

Таблиця 3.3.4 – Аналіз руху робочої сили

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			абс.	відн., %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1765	1883	118	6,69
2. Прийнято протягом року нових працівників, осіб	363	350	-13	-3,58
3. Вибуло працівників, осіб:	245	315	70	28,57
у тому числі				
- з власного бажання і за порушення трудової дисципліни, осіб	175	245	70	40
4. Оборот по прийому персоналу	0,2057	0,1859	-0,0198	-9,63
5. Оборот по вибуттю персоналу	0,1388	0,1673	0,0285	20,53
6. Загальний оборот персоналу	0,3445	0,3532	0,0087	2,53
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,0992	0,1301	0,0309	31,15

З таблиці 3.3.4 видно, що плинність кадрів збільшилась. Кількість працівників звільнених з власного бажання та порушення трудової дисципліни збільшилось на 40% (або на 70 чол.) і склало у звітному періоді 245 чол. У відповідності з цим збільшується і коефіцієнт плинності персоналу, який збільшився на 31,15% (або на 0,0309) і склав 0,1301. Це негативне явище призводить до збільшення витрат на підбір та найм персоналу.

Динаміка показників руху робочої сили на підприємстві представлена на рис. 3.3.3.

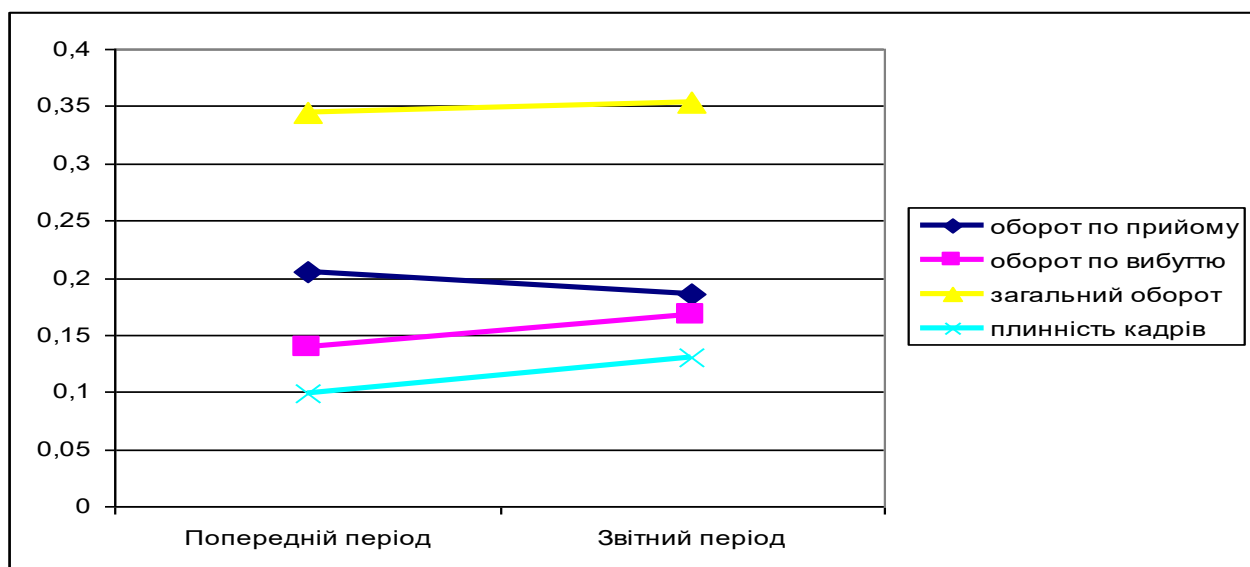


Рисунок 3.3.3 – Динаміка показників руху робочої сили на підприємстві

Одним з показників соціального розвитку підприємства є підвищення кваліфікації і загальноосвітнього рівня працівників, який відображає кількість працівників, що навчаються, здійснюють підвищення кваліфікації і перепідготовку як на підприємстві, так і в різних установах освіти.

Аналіз підготовки і підвищення кваліфікації працівників підприємства проводиться на підставі Ф№6-ПВ «Звіт про кількість працівників їх якісний склад та професійне навчання». Аналіз проводиться у вигляді представленому в табл. 3.3.5.

Таблиця 3.3.5 – Аналіз підготовки і підвищення кваліфікації працівників

Вид навчання	Кількість працівників, охоплених професійним розвитком		Відхилення	
	Попередній період, осіб	Звітний період, осіб	абс., осіб	відн., %
1. Початкова професійна підготовка	35	47	12	34,29
2. Перепідготовка	9	19	10	111,11
3. Підвищення кваліфікації робочих	132	170	38	28,79
зокрема:				
- підвищення розряду	106	132	26	24,53
- курси цільового призначення	26	38	12	46,15
4. Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	18	28	10	55,56
Всього:	194	264	70	36,08

Кількість працівників, які пройшли підготовку і підвищення кваліфікації збільшилося на 70 чол. (або на 36,08%) і в звітному періоді склало 264 чол.

3.4 Стратегічний аналіз управління персоналом

Стратегія підприємства та його персоналу є пристосуванням до постійно змінюваних вимог оточення, обґрунтованим та вивіреним засобом комунікації між компанією та її середовищем. Стратегічний аналіз середовища управління персоналом є центральним елементом, на якому будується вся система стратегічного управління персоналом. Це зумовлено тим, що оцінювання середовища потрібно здійснювати постійно, паралельно з кожним етапом процесу стратегічного управління персоналом. Завданнями стратегічного аналізу персоналу підприємства є:

- виявити вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії на управління персоналу в поточному та майбутньому періодах;
- провести діагностику сильних та слабких сторін персоналу підприємства та визначити їх стратегічний потенціал;
- уточнити формулювання місії підприємства щодо її ціннісних настанов у сфері управління персоналом;
- конкретизувати цілі компанії з формування, використання й розвитку персоналу на основі виявлених сприятливих та несприятливих факторів середовища;
- визначити стратегічну силу або конкурентну перевагу персоналу компанії;
- окреслити альтернативні стратегічні підходи до управління персоналом на основі порівняння результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу оточення;
- перевірити відповідність реалізованої стратегії та її результатів новим умовам внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Діагностика внутрішнього середовища персоналу має на меті визначення сильних та слабких сторін підприємства у сфері формування, використання і розвитку персоналу. Цей етап стратегічного аналізу з'ясовує, які внутрішні сили компанії можуть забезпечити їй успіх та на які слабкі сторони потрібно звернути увагу, щоб запобігти небажаним перешкодам на шляху реалізації стратегічних цілей та завдань.

Аналіз зовнішнього середовища управління персоналом є неодмінним компонентом загального аналізу зовнішнього середовища компанії. Разом вони утворюють єдине інформаційне поле, дослідження якого дозволяє контролювати вплив зовнішніх чинників, складати план на випадок непередбачених обставин, розробляти системи раннього попередження можливих загроз та прогнозувати сприятливі можливості.

Діагностика внутрішніх та зовнішніх сторін управління персоналом має сенс лише у тому разі, якщо зіставити вплив виявлених та вимірних сильних і слабких сторін підприємства із впливом визначених можливостей та загроз з боку оточення.

На основі зіставлення внутрішніх сил і слабких сторін із зовнішніми загрозами і можливостями компанія обирає стратегічну альтернативу, яку розроблятиме і реалізовуватиме. Процедура зіставлення доцільно проводити з використанням матриці Томпсона-Стрикленда (SWOT-матриця, яка стосується персоналу). Матриця Томпсона-Стрикленда для підприємства ПП «СПС» представлена на рис. 3.4.1

<p>Можливості й погрози</p> <p>Сильні й слабкі сторони</p>	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність кращої стратегії в області персоналу й кадрової політики в порівнянні з конкурентами. 2. Вигідне місцезнаходження організації. 3. Можливість залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади. 4. Високий рівень продуктивності праці в порівнянні з конкурентами. 5. Висока якість продукції (послуг) за рахунок кваліфікованої робочої сили. 6. Сприятливий імідж організації у покупців. 7. Приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці й ін. 	<p>Погрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Несприятлива соціально-економічна політика в країні. 2. Несприятливі демографічні зміни. 3. Погіршення системи соціального забезпечення в місті, районі. 4. Слабкі позиції в області кадрової політики в порівнянні з конкурентами. 5. Вивільнення робочих місць через скорочення обсягу виробництва продукції, послуг і ін.
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена система управління персоналом. 2. Високий рівень компетентності керівників. 3. Високий рівень кваліфікації фахівців. 4. Наявність інноваційного потенціалу у персоналу. 5. Достатні фінансові ресурси, які виділяються для служби управління персоналом. 6. Високий рівень задоволеності працею у працівників. 7. Розвинена система мотивування персоналу до трудової діяльності. 8. Наявність системи соціального захисту. 9. Гарні умови праці. 10. Переваги в рівні оплати праці в порівнянні з конкурентами й ін. 	<p>Поле I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень компетентності керівників та кваліфікації фахівців забезпечить високу якість продукції (послуг) й сприятливий імідж організації у покупців. 2. Високий рівень задоволеності працею у працівників, розвинена система мотивування персоналу до трудової діяльності та переваги в рівні оплати праці в порівнянні з конкурентами забезпечить високий рівень продуктивності праці в порівнянні з конкурентами. 3. Розвинена система управління персоналом та достатні фінансові ресурси, які виділяються для служби управління персоналом, забезпечать можливість залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади. 	<p>Поле II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність системи соціального захисту допоможе захистити працівників від несприятливої соціально-економічної політики в країні. 2. Наявність інноваційного потенціалу у персоналу допоможе запобігти вивільненням робочих місць через скорочення обсягу виробництва продукції, послуг. 3. Розвинена система управління персоналом та гарні умови праці допоможуть посилити позиції в області кадрової політики в порівнянні з конкурентами.
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегічних установок в області персоналу. 2. Недолік управлінського таланта й глибини володіння проблемами управління персоналом. 3. Відсутність необхідного рівня компетентності й кваліфікації; 4. Слабке фінансування заходів щодо управління персоналом. 5. Наявність вакантних посад. 6. Застарілі посадові інструкції й вимоги до працівників. 7. Низький рівень оплати праці й відсутність системи винагород. 8. Відставання від конкурентів в області соціального забезпечення. 9. Застаріла система оцінки результатів праці персоналу. 10. Відсутність системи службового просування й ін. 	<p>Поле III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність стратегічних установок в області персоналу і недолік управлінського таланта й глибини володіння проблемами управління персоналом завадять формуванню кращої стратегії в області персоналу й кадрової політики в порівнянні з конкурентами. 2. Застаріла система оцінки результатів праці персоналу та відсутність системи службового просування завадять можливостям залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади й забезпеченню високого рівня продуктивності праці в порівнянні з конкурентами. 	<p>Поле IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабке фінансування заходів щодо управління персоналом посилить погрози слабких позицій в області кадрової політики в порівнянні з конкурентами. 2. Відставання від конкурентів в області соціального забезпечення посилить погрози негативного впливу на працівників несприятливої соціально-економічної політики в країні й погіршення системи соціального забезпечення в місті, районі. 3. Відсутність необхідного рівня компетентності й кваліфікації посилить погрози вивільнення робочих місць через скорочення обсягу виробництва продукції, послуг

Рисунок 3.4.1 – Матриця Томпсона-Стрикленда, що використовується для аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і погроз в галузі персоналу

Виявлення сильних і слабких сторін відбиває самооцінку підприємства й дозволяє йому порівняти себе з основними конкурентами на ринку праці й, можливо, на ринку збуту. Оцінку можна провести за окремими показниками й функціям управління персоналом за допомогою так званого конкурентного профілю (табл. 3.4.1). Оцінка окремих показників проводиться методом порівняльного аналізу, а функцій управління – експертним методом.

Таблиця 3.4.1 – Порівняння конкурентного профілю (на основі сильних і слабких сторін) для стратегічного управління персоналом

Функції та показники управління персоналом	Оцінка				
	дуже висока	висока	середня	низька	дуже низька
Продуктивність праці		●	□		
Витрати на персонал		●	□		
Коефіцієнт плинності			●	□	
Планування трудового потенціалу		●		□	
Відбір і найм			●	□	
Адаптація персоналу			●	□	
Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації		□	●		
Ротація, планування кар'єри				□	●
Перспективи професійного росту		□		●	
Розвиток організаційної діяльності		□	●		
Переміщення персоналу усередині підприємства			□	●	
Управління комунікаціями			●	□	
Соціальний захист		□		●	
Техніка безпеки і охорона середовища		●		□	
Стосунки між керівниками і працівниками			●	□	
Технології управління персоналом		□	●		
Дисципліна		●	□		
Скорочення і звільнення		●		□	
Робота з пенсіонерами			□		●
Оцінка і оплата праці, мотивація трудової діяльності		●	□		

□ – позиція підприємства; ● – позиція конкурента

Отже, значення стратегічного аналізу персоналу підприємства полягає у з'ясуванні їх конкурентної переваги, на основі якої виявляються стратегічні альтернативи і розробляються кроки щодо реалізації стратегії.

3.5 Використання кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування зростання продуктивності праці на підприємстві

Ефективне стратегічне управління персоналом сучасного підприємства не можливо без використання сучасних методів економіко-математичного моделювання та економічного та статистичного аналізу.

На процеси управління персоналом будь-якого підприємства впливають деякі фактори. Оцінити результати їх дії можливо методами статистики, основу яких становлять побудова і аналіз відповідної математичної моделі.

Для багатфакторних моделей чи явищ доцільно використовувати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу, які дають змогу вивчити та кількісно оцінити внутрішні і зовнішні наслідкові зв'язки між утворюючими модель факторами та встановити закономірності функціонування і тенденції розвитку досліджуваної результативної ознаки.

В умовах реальної економіки між результативними показниками та чинниками діють вірогідні (стохастичні) зв'язки.

Основне завдання кореляційного і регресійного методів аналізу полягає в аналізі статистичних даних для виявлення математичної залежності між досліджуваними ознаками і встановлення за допомогою коефіцієнтів кореляції порівняльної оцінки щільності взаємозв'язку, який має певний числовий вираз.

Виконаємо регресійний аналіз залежності показника продуктивності праці (обсягів виробленої продукції на 1 працівника) від фондоозброєності виробництва для обраного підприємства. Матриця вихідних та розрахункових даних для парного кореляційно-регресійного аналізу продуктивності праці від фондоозброєності представлена в табл. 3.5.1.

Попередній розгляд на графіку залежності показника продуктивності праці від фондоозброєності на даних підприємствах дає змогу зробити висновок, що дана залежність являє собою пряму лінію.

Для застосування рівняння регресії $\hat{y}_x = a + bx$ необхідно обчислити значення параметрів a і b . Тому подальший розв'язок поставленої задачі зводиться до побудови і розв'язання системи рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = an + b \sum x; \\ \sum xy = a \sum x + b \sum x^2. \end{cases} \quad (3.5.1)$$

Таблиця 3.5.1 – Матриця вихідних та розрахункових даних для парного кореляційно-регресійного аналізу продуктивності праці від фондоозброєності

Роки	Продуктивність праці, тис. грн.	Фондоозброєність, тис. грн	Розрахункові дані			Очікуване (розрахункове) значення, тис. грн.
	y	x	y^2	x^2	yx	\hat{y}_x
1	289	146	83521	21316	42194	290,3946
2	291	148	84681	21904	43068	292,4048
3	292	150	85264	22500	43800	294,415
4	296	156	87616	24336	46176	300,4456
5	304	152	92416	23104	46208	296,4252
6	306	165	93636	27225	50490	309,4915
7	310	160	96100	25600	49600	304,466
<i>Разом</i>	2088	1077	623234	165985	321536	2088,0427
<i>У середньому</i>	298,28571	153,85714	89033,42857	23712,14286	45933,71429	298,29181

Підставимо знайдені дані в систему рівнянь:

$$\begin{cases} 2088 = 7 \cdot a + 1077 \cdot b; \\ 321536 = 1077 \cdot a + 165985 \cdot b. \end{cases}$$

Розв'язавши цю систему рівнянь, маємо:

$$\begin{aligned} 7 \cdot a &= 2088 - 1077 \cdot b; \quad a = 298,28571 - 153,85714 \cdot b; \\ 321536 &= 1077 \cdot (298,28571 - 153,85714 \cdot b) + 165985 \cdot b; \\ 321536 &= 321253,71 - 165704,14 \cdot b + 165985 \cdot b; \\ 280,86 \cdot b &= 282,29; \quad b = 1,0051 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Знаючи значення параметра b , знайдемо параметр a :

$$a = 298,28571 - 153,85714 \cdot 1,0051; \quad a = 143,65 \text{ тис. грн.}$$

Отже, залежність показника продуктивності праці від її фондоозброєності у вигляді рівняння прямої лінії має вигляд:

$$\hat{y}_x = 1,0051 \cdot x + 143,65.$$

Коефіцієнт регресії $b = 1,0051$ тис. грн. показує, що з підвищенням показника фондоозброєності на 1 тис. грн. продуктивність праці в середньому для даної сукупності господарств збільшується на 1,0051 тис. грн.

За рівнянням регресії можна визначити очікувані (розрахункові або теоретичні) значення продуктивності праці при різних значеннях фондоозброєності x та занести ці значення до розрахункової таблиці. За

отриманими даними зобразимо графічно цю кореляційно-регресійну залежність (рис. 3.5.1).

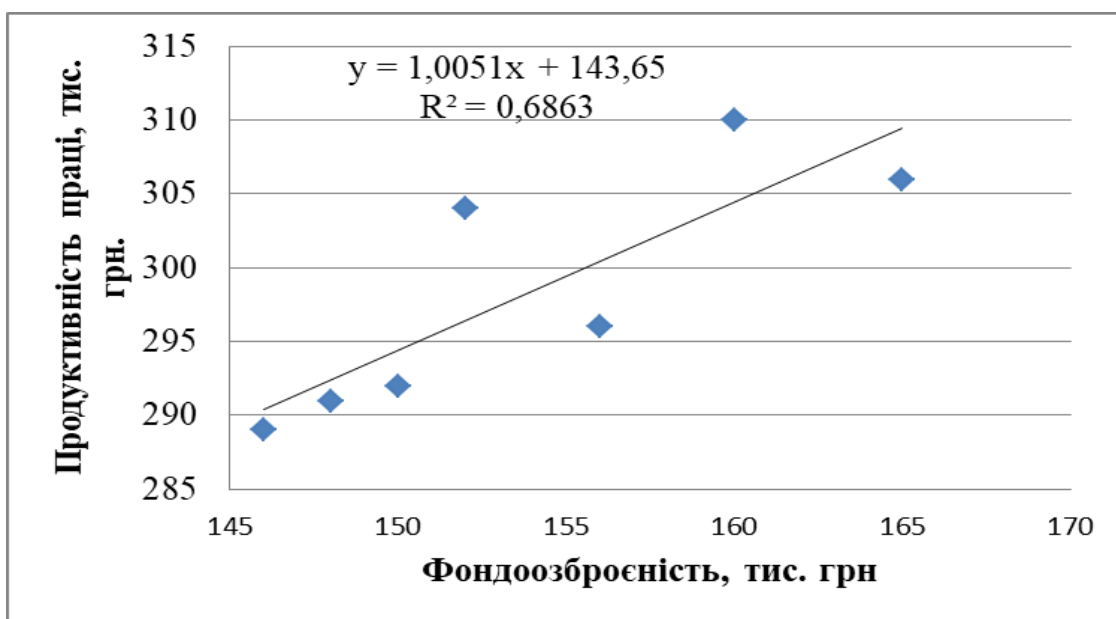


Рисунок 3.5.1 – Регресійний аналіз продуктивності праці від її фондоозброєності

Для перевірки тісноти зв'язку між явищами в стохастичному аналізі обчислюють лінійний коефіцієнт кореляції. Для цього спочатку необхідно розрахувати середні показники та їх середньоквадратичні відхилення:

$$\bar{x} = \frac{1077}{7} = 153,85714; \quad \bar{y} = \frac{2088}{7} = 298,28571;$$

$$\bar{xy} = \frac{321536}{7} = 45933,71429 \text{ тис.грн.}$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{165985}{7} - 153,85714^2} = \sqrt{40,12333} = 6,3343;$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{623234}{7} - 298,28571^2} = \sqrt{59,06378} = 7,6853;$$

$$r = \frac{\bar{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{45933,71429 - 153,85714 \cdot 298,28571}{6,3343 \cdot 7,6853} = \frac{40,32805}{48,681} = 0,8284.$$

Розраховане значення коефіцієнта кореляції означає, що між фондоозброєністю та продуктивністю праці на даних підприємствах має місце середній зв'язок. Визначимо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0,8284^2 = 0,6863.$$

Коефіцієнт детермінації вказує на варіювання результативного фактора, тобто в даному випадку 68,63% загального варіювання продуктивності праці

зумовлено відмінностями в її фондоозброєності, а решта 31,37% зумовлено іншими факторами, які в даному випадку не було враховано.

$$\text{ПП}_{\text{прогноз}} = 1,0051 \cdot 185 + 143,65 = 329,5935 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз продуктивності праці на наступний рік, якщо фондоозброєність складе 185 тис. грн., складе 329,5935 тис. грн.

Виконаємо регресійний аналіз залежності показника продуктивності праці (обсягів виробленої продукції на 1 працівника) від середньорічної заробітної плати для обраного підприємства. Матриця вихідних та розрахункових даних для парного кореляційно-регресійного аналізу продуктивності праці від середньорічної заробітної плати представлена в табл. 3.5.2.

Таблиця 3.5.2 – Матриця вихідних та розрахункових даних для парного кореляційно-регресійного аналізу продуктивності праці від середньорічної заробітної плати

Роки	Продуктивність праці, тис. грн.	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	Розрахункові дані			Очікуване (розрахункове) значення, тис. грн.
	y	x	y^2	x^2	yx	\tilde{y}_x
1	289	130,52	83521	17035,4704	37720,28	286,03608
2	291	148,18	84681	21957,3124	43120,38	291,71023
3	292	155,32	85264	24124,3024	45353,44	294,00432
4	296	171,16	87616	29295,7456	50663,36	299,09371
5	304	186,73	92416	34868,0929	56765,92	304,09635
6	306	190,54	93636	36305,4916	58305,24	305,3205
7	310	198,1	96100	39243,61	61411	307,74953
<i>Разом</i>	2088	1180,55	623234	202830,0253	353339,62	2088,01072
<i>У середньому</i>	298,28571	168,65	89033,42857	28975,7179	50477,08857	298,28725

Підставимо знайдені дані в систему рівнянь:

$$\begin{cases} 2088 = 7 \cdot a + 1180,55 \cdot b; \\ 353339,62 = 1180,55 \cdot a + 202830,0253 \cdot b. \end{cases}$$

Розв'язавши цю систему рівнянь, маємо:

$$7 \cdot a = 2088 - 1180,55 \cdot b; a = 298,28571 - 168,65 \cdot b;$$

$$353339,62 = 1180,55 \cdot (298,28571 - 168,65 \cdot b) + 202830,0253 \cdot b;$$

$$353339,62 = 352141,195 - 199099,758 \cdot b + 202830,0253 \cdot b;$$

$$3730,2673 \cdot b = 1198,425; b = 0,3213 \text{ тис. грн.}$$

Знаючи значення параметра b , знайдемо параметр a :

$$a = 298,28571 - 168,65 \cdot 0,3213 ; a = 244,1 \text{ тис. грн.}$$

Отже, залежність показника продуктивності праці від її фондоозброєності у вигляді рівняння прямої лінії має вигляд:

$$\hat{y}_x = 0,3213 \cdot x + 244,1.$$

Коефіцієнт регресії $b = 0,3213$ тис. грн. показує, що з підвищенням показника фондоозброєності на 1 тис. грн. продуктивність праці в середньому для даної сукупності господарств збільшується на 0,3213 тис. грн.

За рівнянням регресії можна визначити очікувані (розрахункові або теоретичні) значення продуктивності праці при різних значеннях фондоозброєності x та занести ці значення до розрахункової таблиці. За отриманими даними зобразимо графічно цю кореляційно-регресійну залежність (рис. 3.5.2).

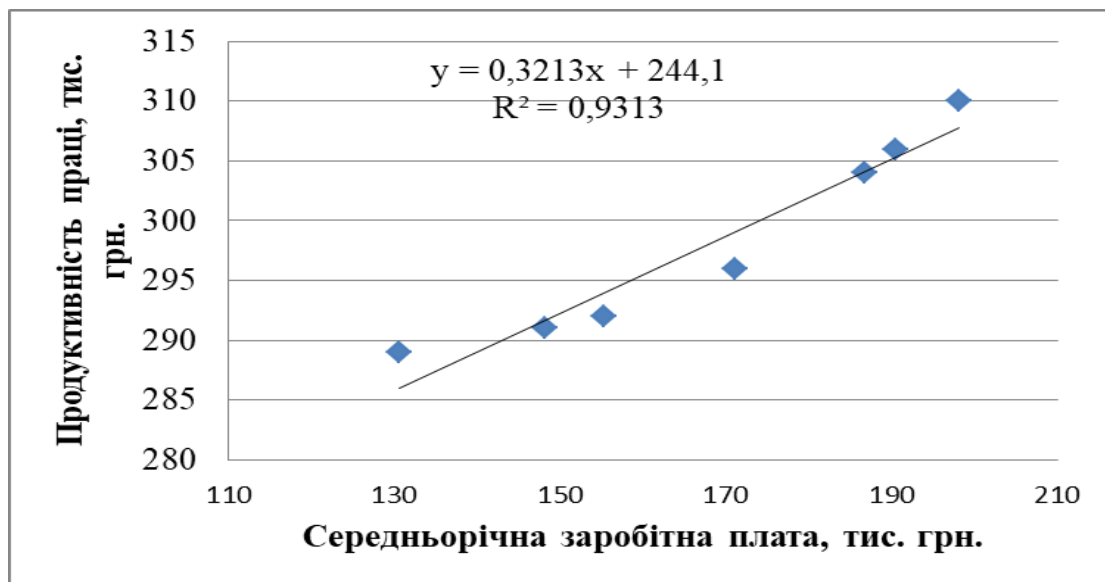


Рисунок 3.5.2 – Регресійний аналіз залежності продуктивності праці від середньорічної заробітної платні

Для перевірки тісноти зв'язку між явищами в стохастичному аналізі обчислюють лінійний коефіцієнт кореляції. Для цього спочатку необхідно розрахувати середні показники та їх середньоквадратичні відхилення:

$$\bar{x} = \frac{1180,55}{7} = 168,65 ; \bar{y} = \frac{2088}{7} = 298,28571 ;$$

$$\overline{xy} = \frac{353339,62}{7} = 50477,08857 \text{ тис.грн.}$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{202830,0253}{7} - 168,65^2} = \sqrt{532,8954} = 23,08453 ;$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{623234}{7} - 298,28571^2} = \sqrt{59,06378} = 7,6853;$$

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y} = \frac{50477,08857 - 168,65 \cdot 298,28571}{23,08453 \cdot 7,6853} = \frac{171,203578}{177,41154} = 0,96501.$$

Розраховане значення коефіцієнта кореляції означає, що між середньорічною заробітною платою та продуктивністю праці на даних підприємствах має місце тісний зв'язок. Визначимо коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = 0,96501^2 = 0,9313.$$

Коефіцієнт детермінації вказує на варіювання результативного фактора, тобто в даному випадку 93,13% загального варіювання продуктивності праці зумовлено відмінностями в її середньорічній заробітній платні, а решта 6,87% зумовлено іншими факторами, які в даному випадку не було враховано.

$$ПП_{\text{прогноз}} = 0,3213 \cdot 210 + 244,1 = 311,573 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз продуктивності праці на наступний рік, якщо середньорічна заробітна плата складе 210 тис. грн., складе 311,573 тис. грн.

Вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації персоналу дає змогу виробити ефективну політику підприємства в сфері праці й трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто прагне до продуктивної праці.

3.6 Розробка підходу до формування та використання бренду роботодавця

Програма формування та використання бренду роботодавця для ПП «СПС».

Мета створення і розвитку HR-бренду ПП «СПС» – це залучення і утримання найкращих фахівців.

Першим кроком для розробки заходів програми з формування бренду роботодавця є визначення цільової аудиторії та її основних потреб.

Цільова аудиторія формування бренду роботодавця компанії поділяється на зовнішню та внутрішню. Цільову аудиторію формування бренду роботодавця ПП «СПС» наведено на рис. 3.6.4.

Внутрішня	Зовнішня
<ul style="list-style-type: none"> • Працівники компанії • Стажери та молоді працівники • Працівники, що працюють тривалий час • Працівники, які перебувають в кадровому резерв • Працівники передпенсійного віку 	<ul style="list-style-type: none"> • Студенти, аспіранти та інші особи, що навчаються • Партнери (працівники рекрутингових, тенінгових компаній, ЗМІ) • Особи, які шукають роботу (у тому числі безробітні) • Особи, котрі працюють у компаніях-конкурентах та інших компаніях, і можуть бути потенційними кандидатами • Працівники, які звільняються або колишні працівники компанії «Данон»

Рисунок 3.6.4 – Цільова аудиторія формування бренду роботодавця
ПП «СПС»

З-поміж потреб внутрішньої цільової аудиторії варто виокремити такі:

1. Основними потребами стажерів і молодих працівників є гнучкий графік, прогресивне керівництво та дружній колектив, а також навчання та розвиток і відповідно наявність умов для професійного та кар'єрного зростання. Для стажерів найбільш актуальною потребою є реальна можливість працевлаштування в компанії. Працівники, що працюють тривалий час, потребують визнання досягнень керівництвом, хорошого компенсаційного пакета, стабільної винагороди. Як і молоді працівники, прагнуть корпоративного розвитку, навчання та кар'єрного зростання.

2. Співробітники, які перебувають у кадровому резерві, прагнуть до особистісного, професійного та кар'єрного зростання, визнання досягнень.

3. Працівники передпенсійного віку мають значний досвід роботи й прагнуть стабільності, соціальних гарантій та компенсацій.

З-поміж потреб зовнішньої цільової аудиторії варто взяти до уваги такі:

1. Для студентів, аспірантів, інших осіб, що навчаються, актуальними є такі потреби як наявність можливостей для працевлаштування, комфортне розташування та безпека робочого місця. Їх також цікавлять перспективи розвитку.

2. Осіб, котрі працюють у компаніях-конкурентах, приваблюватиме хороший імідж, конкурентний компенсаційний пакет, перспективи кар'єрного зростання та можливість переїзду за кордон.

3. Партнерів, зокрема працівників рекрутингових, тренінгових компаній,

ЗМІ, цікавить відповідальність компанії як замовника, вчасне виконання зобов'язань, порядність і відкритість.

4. Для осіб, які шукають роботу (у тому числі безробітних), важливими є гідна оплата праці, соціальний пакет, комфортне та безпечне робоче місце.

5. Працівників, які звільняються або колишніх працівників компанії, цікавлять рекомендації від керівництва та збереження дружних взаємин для подальшого співробітництва.

Важливим кроком є визначення ціннісних пропозицій бренду роботодавця ПП «СПС» з урахуванням загальних цінностей, а також цінностей споживчого бренду й потреб цільової аудиторії. У зв'язку з цим ціннісні пропозиції мають відповідати загальним цінностям ПП «СПС» (концепція NOPE), її корпоративній концепції лідерства та управління CODES.

Провівши аналіз вищезазначених концепцій можемо сформувані ціннісні пропозиції компанії за чотирма основними напрямками:

1. Повага гідності особистості (компанія цінує індивідуальність співробітника, відповідально ставиться до його долі в компанії, сприяє його професійному зростанню): можливість розкрити свій потенціал, не втрачаючи власну індивідуальність.

2. Згуртований колектив (команди формуються на засадах цілісності, узгодженості, взаємодопомоги в досягненні спільної мети): можливість розвивати компанію разом; бути частиною команди, яка незважаючи на труднощі, виправдовує довіру споживачів і створює нові можливості для їх здорового життя.

3. Інноваційне мислення (компанія дає можливість кожному працівникові вільно висловлювати свої думки, пропонувати креативні ідеї, йти на поміркований ризик): щодня робити внесок у здорове та довге життя людей на всій планеті.

4. Постійний рух уперед (компанія створює сприятливі умови для розвитку персоналу, забезпечення ефективного цілепокладання, стратегічного планування, заохочення здатності долати перешкоди): можливість успішного кар'єрного зростання з «нуля»; можливість досягати амбітних цілей і одержувати нові знання у компанії однодумців.

Розробляємо програму заходів щодо формування бренду роботодавця ПП «СПС» відповідно до вищезазначених цільових груп та їх потреб (табл. 3.6.4). Заходи, які входять в програму, спрямовані на задоволення потреб внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій.

Таблиця 3.6.4 – Програма заходів щодо формування бренду роботодавця ПП «СПС»

Заходи, спрямовані на задоволення потреб внутрішньої цільової аудиторії	Заходи, спрямовані на задоволення потреб зовнішньої цільової аудиторії	Комплексні заходи
<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження лідерських програм у різних відділах (Future leader programs). 2. Проведення семінарів, тренінгів, атестацій для працівників. 3. Проведення корпоративних заходів, зокрема заходів з team-building. 4. Підготовка та видання корпоративного дайджесту (журналу), в якому будуть публікуватися новини компанії, інформація про корпоративні заходи, історії нових працівників, цікавинки для працівників. 5. Запровадження конкурсу «Співробітник року». 6. Запровадження Дня Персоналу (Staff Day), коли співробітники обговорюють різні питання, керівники розповідають про цілі та пріоритети на наступний рік, працівники ставлять питання, які їх цікавлять. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення відкритих зустрічей з представниками компанії, конференцій, круглих столів, днів відчинених дверей. 2. Налагодження співпраці з рекрутинговими агентствами, навчальними закладами (проведення днів кар'єри, організація практики та стажування для студентів, ярмарок вакансій). 3. Проведення конкурсів на найкращий проєкт просування певної торгової марки серед студентів. 4. Створення відео-візитки HR-відділу з інформацією про основні процеси відбору в компанію. 5. Надання фідбеку на кожному етапі відбору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація діяльності у соціальних мережах, розміщення інтерв'ю з топ-менеджерами компанії. 2. Створення доступного та інформативного розділу «Кар'єра» на офіційному сайті компанії. 3. Встановлення конкурентної заробітної плати, оновлення системи преміювання. 4. Покращення умов праці відповідно до міжнародних стандартів. 5. Удосконалення соціального пакета (пільгове чи безоплатне харчування, медичне та пенсійне страхування, оплата спортивних заходів, надання корпоративного автомобіля, пільгових путівок тощо). 6. Участь в конкурсах на звання кращого роботодавця.

Для розроблення плану необхідно встановити терміни реалізації заходів, виконавців і відповідальних осіб. Приклад плану заходів з формування бренду роботодавця наведено в табл. 3.6.5.

Невід'ємним компонентом розвитку бренду роботодавця є активізація діяльності у соціальних мережах. У зв'язку з цим нами розроблено програму просування бренду роботодавця ПП «СПС» у соціальних мережах.

Наведемо правила просування бренду роботодавця в соціальних мережах:

1) користувачі повинні мати можливість легко ділитися інформацією, яка є на сайтах, в соціальних мережах;

2) розробка та використання привабливого дизайну, зручного інтерфейсу, цікавого контенту.

Таблиця 3.6.5 – План заходів щодо розвитку бренду роботодавця ПП «СПС»

№	Заходи	Термін виконання	Відповідальні особи
1	Запровадження лідерських програм у різних відділах (Future leader programs)	1 раз на рік	Служба персоналу, керівники відділів
2	Проведення конкурсу на найкращий проєкт просування певної торгової марки серед студентів м. Києва	2 рази на рік	Служба персоналу, відділ маркетингу
3	Запровадження конкурсу «Співробітник року»	1 раз на рік	Служба персоналу
4	Запровадження Дня Персоналу (Staff Day)	1 раз на рік / півріччя / квартал	Служба персоналу, відділ комунікацій
5	Підготовка та видання корпоративного дайджесту (журналу)	1 раз на місяць	Відділ комунікацій, служба персоналу

Пропозиції щодо наявної спільноти у соціальній мережі Facebook:

- зменшення кількості постів про вакансії;
- запровадження нових рубрик: історії успіху (Storytelling); лайфхаки від рекрутера щодо працевлаштування; повсякденні складнощі (кар'єрні кейси потрібно розробляти, базуючись на щоденних викликах роботи в компанії);
- використання реклами - збільшення охоплення аудиторії й відповідно кількості підписників;
- налагодження взаємодії зі спільнотами цільових вищих навчальних закладів та синхронізація зі сторінками для пошуку роботи.

Рекомендації щодо активізації вже наявної сторінки в Instagram:

- синхронізація інформації із Facebook;
- щотижневі публікації робочих фотографій з повсякденного життя співробітників, різних заходів, досягнень компанії;
- прямі тренінг-ефіри для працівників та підписників;
- короткі рекламні ролики;
- конкурси та розіграші;
- створення окремої сторінки, призначеної для інформації щодо працевлаштування в компанії;
- використання послуг боту задля економії часу та коштів. Згодом (із розширенням напрямку) призначення посадової особи, відповідальної за ведення цих сторінок.

Рекомендації щодо створення спільноти у соціальній мережі LinkedIn:

- створення спільноти;
- постійне оновлення контенту групи;
- розміщення інформації лише професійного характеру (вакансії; заходи компанії щодо розвитку персоналу; корпоративні заходи; досягнення компанії; успіхи працівників, визначення найкращого працівника; соціальна відповідальність компанії).

Пропозиції щодо створення каналу Youtube:

- 1) публікація коротких роликів для знайомства відвідувачів із працівниками різних відділів і специфікою роботи;
- 2) формування відео-статистик про найкращих співробітників, навчальні програми, стажування, командні та особисті досягнення;
- 3) розміщення відео-історій успіху від топ менеджменту, керівників (до 5 хв);
- 4) започаткування відео-блогу, який виходитиме з певною періодичністю, і розповідатиме про те, що відбулося у житті компанії, її працівників з часу останнього публікування блогу;
- 5) майстер-класи, цікавинки, лайфхаки в офісі тощо;
- 6) відео про благодійні проекти компанії.

Для більшості соціальних мереж можна запустити серію флешмобів, першим з яких може бути флешмоб «#менісказалині», у якому працівники компанії передаватимуть естафету історій про свій невдалий досвід щодо працевлаштування. Така ініціатива зможе показати працівникам компанії і зовнішнім користувачам, що будь-хто може помилятися і мати не зовсім вдалий досвід. Це сприятиме підвищенню впевненості у собі серед різних цільових груп та спонукатиме до вдосконалення, не зважаючи на невдалий досвід.

Для ПП «СПС» доцільним є створення та розвиток внутрішньої соціальної мережі, на платформі якої має функціонувати блог гендиректора. Завдяки такій мережі усі співробітники, незалежно від місця в ієрархічній структурі матимуть змогу наблизитися до керівництва.

Розроблена нами комплексна програма щодо формування бренду роботодавця в майбутньому принесе ПП «СПС» такі результати:

1. Формування позитивного іміджу компанії як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці. Присутність компанії у найпопулярніших соціальних мережах дасть змогу розширити охоплення зовнішньої цільової аудиторії - від студентів у мережі Instagram до менеджерів міжнародних корпорацій в LinkedIn. Чим більше відомо про компанію, її заслуги та взаємодію з працівниками, тим більше зацікавлені потенційні співробітники в роботі в ній,

партнери - у співпраці з нею.

2. Посилення конкурентних позицій компанії на зовнішньому ринку. Відкриті зустрічі з представниками компанії, проведення конференцій, днів відчинених дверей, активізація співпраці з навчальними закладами, рекрутинговими агентствами, участь в конкурсах на звання кращого роботодавця сприятимуть посиленню конкурентоспроможності компанії «Danone» як на ринку праці, так і на товарному ринку.

3. Формування відданості та лояльності, посилення мотивації персоналу підприємства. Проведення різноманітних заходів, видання корпоративного журналу, запровадження внутрішньої соціальної мережі сприятиме формуванню сильної команди, об'єднаною навколо ПП «СПС».

Залучення й закріплення в компанію компетентних, талановитих фахівців. Запровадження конкурентної заробітної плати, розширеного соціального пакета, поліпшення умов праці сприятимуть підвищенню привабливості компанії на ринку праці, а також формуванню причетності до підприємства та підвищенню залученості персоналу.

3.7 Аналіз ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві

Ефективність стратегічного управління персоналом підприємства визначається ступенем досягнення стратегічних цілей компанії, здатних забезпечити її рух на перспективу в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність підприємства мобілізувати і ефективно використовувати свої нематеріальні активи. Серед останніх – стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність підприємства утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал. Активаторами цих факторів є співробітники компанії, що виступають як об'єкт та суб'єкт стратегічного управління. Для того щоб забезпечити ефективність управління сучасним бізнесом та його людськими ресурсами, необхідно розробити комплекс стратегічних цілей і відповідних ключових показників, а також збалансовану систему вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дозволить подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, який є головною проблемою сучасної управлінської практики.

Метою оцінювання ефективності стратегічного управління персоналом підприємства є визначення його реального внеску в реалізацію довгострокових

економічних та соціальних цілей підприємства з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових та часових витрат.

Аналізуючи ефективність впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві потрібно визначити основні два показника: чиста приведена вартість і внутрішня норма віддачі.

Виконаємо аналіз ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві (визначити чистий приведений дохід, внутрішню норму прибутковості). Вихідні дані наведені в табл. 3.7.1.

Таблиця 3.7.1 – Вихідні дані для оцінки ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві

Показники	Період реалізації стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції, тис. грн.	675	360	150	–	–	–
Додаткові доходи за періодами за рахунок збільшення продуктивності праці, тис. грн.	–	850	630	550	500	350

Норма дисконту – 25%.

Розв'язання:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} - I_0 = \frac{850000 - 360000}{(1+0,25)^1} + \frac{630000 - 150000}{(1+0,25)^2} + \frac{550000}{(1+0,25)^3} + \frac{500000}{(1+0,25)^4} + \frac{350000}{(1+0,25)^5} - 675000 = 392000 + 307200 + 281604 + 204801 + 114686 - 675000 = 625291 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV = NPV_1 > 0, \text{ при } r_1 = 25\%.$$

$$NPV_2 = \sum_{t=0}^T \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{B_t - C_t}{(1+r)^t} - I_0 = \frac{850000 - 360000}{(1+1)^1} + \frac{630000 - 150000}{(1+1)^2} + \frac{550000}{(1+1)^3} + \frac{500000}{(1+1)^4} + \frac{350000}{(1+1)^5} - 675000 = 245000 + 120000 + 68750 + 31250 + 10938 - 675000 = -199062 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV_2 < 0, \text{ при } r_2 = 100\%.$$

Тоді:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1) = 25 + \frac{625291}{625291 + 199062} \times (100 - 25) = 81,89\%$$

Відповідь: $NPV = 625291$ тис. грн.; $IRR = 81,89\%$.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
2. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : практикум [Електронний ресурс] / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 149 с.
3. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст] : навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 200 с.
4. Никифоренко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.
5. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 2-ге вид., зі змін. та допов. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. - 422 с.
6. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / О. М. Сумець ; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 207 с.
7. Управління персоналом в системі менеджменту підприємства : монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ; [ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. – Харків : Панов А. М., 2019. – 192 с.
8. 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.
9. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
10. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колект. монографія / [Зайцева О. І. та ін. ; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної] ; Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон : Вишемирський В. С., 2019. – 129 с.
11. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Гудзинський О. Д. [та ін.] ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Київ ; Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. – 313 с.
12. Управління персоналом : підручник / Шубалий О. М. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 403 с.
13. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О. П., Островерхов В. М.] ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 287 с.

14. Управління персоналом : [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.)] / І. І. Поліщук, В. В. Швед. – 2-е вид., перероб. та допов. - Вінниця : Твори, 2019. – 283 с.

15. Перерва П. Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу / П. Г. Перерва, В. А. Кучинський // Економічний журнал Одеського політехнічного університету = Economic journal Odessa polytechnic university. – 2019. – № 3 (9). – С. 94-103.

16. Кучинський В. А. Сучасні підходи до ефективного управління поведінкою персоналу для підвищення продуктивності праці / В. А. Кучинський // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 166-169.

17. Кучинський В. А. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства / В. А. Кучинський, О. М. Гуцан, Д. Ю. Крамської // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 110-116.

18. <http://repository.kpi.kharkov.ua>

19. <http://library.kpi.kharkov.ua>

20. <http://pidruchniki.com>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 СТРУКТУРА І ЗМІСТ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ	5
2 ПОРЯДОК ВИКОНАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ	5
2.1 Загальна інформація про діяльність підприємства	5
2.2 Місія і цілі управління персоналом на підприємстві.....	5
2.3 Аналіз кількісного і якісного складу персоналу	7
2.4 Стратегічний аналіз управління персоналом	12
2.5 Використання кореляційно-регресійного аналізу для прогнозування зростання продуктивності праці на підприємстві	14
2.7 Аналіз ефективності впровадження стратегічних заходів формування та використання бренду роботодавця на підприємстві.....	25
3 ПРИКЛАД ВИКОНАННЯ ОСНОВНОЇ ЧАСТИНИ КУРСОВОГО ПРОЄКТУ	27
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	56

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання курсового проєкту з дисципліни
«Стратегічне управління персоналом підприємства»
для студентів всіх економічних спеціальностей

Укладач:
КУЧИНСЬКИЙ Володимир Анатолійович

Відповідальний за випуск проф. Перерва П. Г.
Роботу до видання рекомендувала проф. Райко Д. В.

В авторській редакції

План 2023 р., поз. 510

Підп. до друку 30.06.2023 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 2,2.
Наклад 20 прим. Зам. № _____. Ціна договірна.

Видавець Видавничий центр НТУ «ХПІ».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2
