

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

УДК 005.93:613.6

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
харчових технологій та управління
якістю продукції АПК
Баль-Прилипко Л. В.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції
Толок Г. А.

« _ » 2023 р. « _ » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Розроблення принципів управління персоналом в умовах підприємства»

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка»
Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»
Орієнтація освітньої програма – Освітньо-професійна програма

Гарант освітньої програми
к.т.н., доцент

Слива Ю. В.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
к.т.н., доцент

Адамчук Л. О.

Виконав

Баранов С. А.

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет харчових технологій та управління якістю продукції АПК

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
стандартизації та сертифікації
сільськогосподарської продукції,

канд. техн. наук, доцент

Толок Г. А.

« » 2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

СТУДЕНТУ

Баранову Сергію Андрійовичу

Спеціальність: 152 «Метрологія та інформаційно-вимірвальна техніка»

Освітня програма – «Якість, стандартизація та сертифікація»

Програма підготовки – Освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Розроблення принципів управління персоналом в умовах підприємства»

затверджена наказом проректора з науково-педагогічної роботи НУБіП України від 13 березня 2023 р. № 370 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 10 листопада 2023 р.

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Положення про підготовку магістрів у НУБіП України; 2) Положення про підготовку і захист магістерської роботи 3) Міжнародні та національні стандарти; 3) Словникові та довідникові джерела; 4) Навчальна та наукова література; 5) Фахові періодичні видання; 6) Матеріали державної статистики; 7) Нормативні документи; 8) Електронні ресурси.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Аналіз наукових джерел, національних та світових практик, сучасних технологій та інноваційних рішень до управління персоналом на підприємствах;
2. Дослідження підходів до управління персоналом, аналіз систем та принципів менеджменту;
3. Виконання вимог щодо розроблення принципів управління персоналом.

Дата видачі завдання «27» квітня 2023 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
Завдання прийняв до виконання

Адамчук Л. О.

Баранов С. А.

РЕФЕРАТ

Основний обсяг магістерської кваліфікаційної роботи становить 99 сторінок, робота містить таблиці, рисунки, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробити задокументовані принципи управління персоналом в умовах підприємства.

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, охарактеризовано об'єкт і предмет дослідження.

У першому розділі

Проведено сучасний огляд літератури, здійснено науковий пошук та аналіз національних та світових практик щодо застосування підходів та визначення принципів управління персоналом в умовах підприємства.

У другому розділі

Досліджено підходи до управління персоналом, проведено аналіз систем та принципів HR-менеджменту, визначено необхідні компетенції персоналу для забезпечення високого рівня функціонування підприємства, ознайомлено з найпоширенішими методами та стратегіями управління та сформульовано власні пропозиції.

У третьому розділі

Проведено аналіз та додаткових засобів та інструментів для підвищення ефективності управління персоналом, виконано вимоги по розробленні принципів управління персоналом та запропоновано оцінювання змін у діяльності, а також рекомендації для подальшого розвитку системи управління персоналом.

Ключові слова: принципи управління, стратегія, стратегічне управління, керування персоналом, мотивація, навчання та підвищення кваліфікації, інноваційні підходи до управління, система управління персоналом, оцінювання роботи персоналу, компетенції персоналу, керівництво підприємств.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ.....	8
1.1 Теоретична основа управління персоналом	8
1.2 Аналіз сучасних підходів до управління персоналом на підприємствах..	12
1.3 Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом	16
1.4 Висновки з огляду літератури.....	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОНАННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	23
2.1 Основні підходи до управління персоналом	23
2.2 Зв'язок управління персоналом із загальним стратегічним керівництвом підприємства	28
2.3 Визначення ключових компетенцій персоналу	32
2.4 Формулювання принципів та стратегії управління персоналом.....	38
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВЛАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	44
3.1 Використання додаткових інструментів для підвищення ефективності управління.....	44
3.2 Прогнозування та адаптація до змін у зовнішньому середовищі	47
3.3 Розроблення принципів управління персоналом	51
3.4 Оцінка змін у діяльності підприємства після впровадження принципів ..	53
3.5 Рекомендації щодо подальшого розвитку системи управління персоналом	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Проблема, що вирішується в результаті виконання роботи: розроблення принципів управління персоналом задля досягнення найвищої мети функціонування підприємства.

Об'єкт досліджень: процеси управління персоналом в умовах підприємства.

Дослідження спрямоване на вивчення і аналіз діяльності підприємства у сфері управління людськими ресурсами, зокрема на рівні стратегічного, тактичного і операційного управління.

Предмет досліджень: інструменти управління, організаційна культура та стратегія управління. Також до предмету дослідження належать:

- структура та організація управління персоналом: вивчення структури та організаційних принципів управління персоналом на підприємстві, розподіл обов'язків та повноважень, взаємозв'язки між підрозділами;

- процеси управління персоналом: аналіз процесів збору інформації про персонал, найму, підбору, оцінки, навчання, мотивації, адаптації, звільнення тощо;

- стратегічне управління персоналом: вивчення підходів та стратегій, які пов'язані з довгостроковим плануванням, розвитком та залученням талановитих кадрів, підтриманням корпоративної культури тощо;

- організаційна культура та клімат: аналіз впливу організаційної культури на практики управління персоналом, оцінка клімату в колективі та виявлення чинників, які можуть впливати на задоволеність та продуктивність працівників;

- застосування інструментів управління персоналом: вивчення та аналіз застосування інструментів управління персоналом, таких як оцінка ризику текучості кадрів, системи мотивації, програми розвитку та навчання персоналу.

Усі ці аспекти включаються в предмет дослідження з метою розроблення ефективних принципів управління персоналом, які відповідають потребам та стратегії розвитку підприємства.

Мета роботи: розробити задокументовані принципи управління персоналом в умовах підприємства.

Розроблення принципів управління персоналом на підприємстві є критично важливим завданням, оскільки вони визначають стратегію та підходи до ефективного керівництва і розвитку персоналу. Основні причини необхідності розроблення таких принципів:

- оптимізація використання ресурсів: принципи управління персоналом допомагають забезпечити оптимальне використання людських ресурсів на підприємстві, забезпечуючи максимальний внесок працівників у досягнення стратегічних цілей компанії;

- залучення та збереження талановитих працівників: ефективне управління персоналом сприяє залученню, мотивації та збереженню талановитих працівників.

Якісний управлінський підхід допомагає забезпечити задоволення персоналу від своєї роботи, що позитивно впливає на рівень виробничої продуктивності та зменшує текучість кадрів;

- вдосконалення робочого середовища: принципи управління персоналом сприяють створенню сприятливого робочого середовища, де працівники можуть ефективно працювати, відчувати підтримку та співпрацю в команді;

- адаптація до змін: в умовах постійної зміни економічних, технологічних та соціокультурних чинників, принципи управління персоналом дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін і зберігати конкурентні переваги;

- підвищення продуктивності: якісний управлінський підхід допомагає підвищити продуктивність праці, оптимізувати процеси та досягати кращих результатів виробничої діяльності підприємства;

- покращення якості продукції та обслуговування: грамотне управління персоналом впливає на якість продукції або послуг, що надаються підприємством, що, в свою чергу, може забезпечити задоволеність клієнтів та збільшення лояльності;

о покращення комунікації та розвиток командної роботи: принципи управління персоналом сприяють поліпшенню комунікації між різними рівнями керівництва та відділами підприємства, а також підтримують розвиток командної роботи, що забезпечує ефективніше вирішення завдань.

Враховуючи ці аспекти, розроблення принципів управління персоналом допомагає підприємствам стати більш ефективними, конкурентоспроможними та стабільними в умовах сучасного бізнес-середовища.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

1.1 Теоретична основа управління персоналом

У мінливих економічних умовах ефективність підприємства безпосередньо залежить від людських ресурсів, а саме від знань, умінь і навичок персоналу. У таких країнах, як Франція, США, Великобританія, Канада, Фінляндія, Італія людські ресурси в компаніях використовуються більш ніж на 80%, в Іспанії, Австралії, Японії, Сінгапурі, Чехії – більш ніж на 60%. Монголія, Україна, Китай, Польща, Мексика мають низькі показники (менше 25%) [1].

Кадри як соціально-економічна категорія відображає можливу участь працівників у виробництві з урахуванням їх психо-фізіологічними, професійними та особистісними характеристики [2]. Стратегічне управління персоналом набуває особливого значення в контексті підвищення ролі інформації та знань для розвитку компаній. Людські ресурси визначаються як основа для забезпечення гнучкості відповідно до стратегічних цілей компанії і, таким чином, дозволяють досягти конкурентної переваги в динамічному корпоративному середовищі [3].

Управління персоналом є комплексною системою, що вивчає стратегічне та оперативне управління працівниками підприємства з метою досягнення стратегічних цілей і покращення продуктивності та ефективності. Управління персоналом охоплює широкий спектр діяльності, включаючи планування робочих місць, найм, навчання, оцінку, мотивацію, розвиток, звільнення, а також створення корпоративної культури та стимулюючих робочих середовищ. В історії управління персоналом виділяються різні підходи, такі як традиційний, гуманістичний, системний, контингентний та стратегічний підходи. Кожен з цих підходів ставить свої акценти на різних аспектах управління персоналом. Управління персоналом стає все більш стратегічною функцією, яка впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Важливо забезпечити взаємозв'язок між стратегією компанії та стратегією управління персоналом. Планування робочих місць і найм включає в себе оцінку потреб у персоналі, планування робочих місць, проведення рекрутингу,

підбір кандидатів та процеси оформлення договорів. Розробка систем мотивації та компенсації, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів і підвищення продуктивності. Забезпечення навчання, розвитку та підвищення кваліфікації працівників для підвищення їхніх знань і навичок, а також підготовки наступників.

Деякі підприємства можуть стверджувати, що на них не впливає глобалізація та тиск на конкурентоспроможність. Ця тенденція, безсумнівно, призвела до того, що управління людськими ресурсами набуло нового стратегічного значення. Тим не менш, є деякі припущення про те, що ініціативи, ухвалені для стратегічного

управління людськими ресурсами, походять від керівників та лінійного керівництва. Також стверджується, що управління персоналом було і залишається в занепад. На основі опрацювання матеріалу розглядаються ці питання та обговорюється поява концепцій управління персоналом та стратегічного управління людськими ресурсами [4].

В епоху економіки все більше підприємств надають велике значення важливості людських ресурсів і психології. Також на сьогоднішній час управління персоналом вважається одним із стратегічних напрямів розвитку підприємства, метою якого є забезпечення кожної ділянки висококваліфікованими та мотивованими співробітниками, формування активного робітничого колективу з творчим потенціалом, який позитивно реагує на зміни, здатний до розвитку та оновлення [5].

Компетентні, освічені, етичні, ефективні та віддані своїй справі люди на всіх рівнях підприємства є ключовим чинником підвищення здатності організації створювати цінності. Узгоджені, передбачувані та бажані результати можуть бути досягнуті ефективніше та результативніше, якщо розуміти та керувати взаємозалежними процесами, у яких діяльність, політика якості та визначені корпоративні цілі функціонують як цілісна система [6].

Для досягнення високої продуктивності підприємство має сформулювати місію та стратегію і донести їх зміст до кожного співробітника, розробити

організаційну структуру відповідно до цілей підприємства; впровадити найпрогресивніші методи управління людськими ресурсами.

Науковці [7] обґрунтовали необхідність підвищення ефективності стратегічного управління компанією на основі нових підходів до управління персоналом. Інноваційний підхід до стратегічного управління персоналом спрямований на покращення людських стосунків через послідовність, колективізм та високі моральні цінності всіх категорій працівників компанії [8].

Ефективність підприємства здебільшого залежить від людських ресурсів. Професійні рішення прийняті співробітниками на будь-якому робочому місці, визначають ефективність реалізації виробничих цілей, загальний успіх та ефективність. З цього випливає важливість контролю та мотивації співробітників до створення умов, що дозволяють їм реалізувати свій професійний потенціал, з одного боку, і, з іншого боку, сформувати бажання працювати якісно та продуктивно.

Порушення або невиконання правил, виробничих процесів на підприємстві працівниками може негативно вплинути на діяльність компанії та завдати шкоди її конкурентоспроможності та репутації в очах гостей та партнерів. Тому принципи управління необхідно застосовувати до всіх працівників, адже вони представляють підприємство в якому працюють незалежно від того, чи знаходяться вони безпосередньо на робочому місці, у допоміжних чи обслуговуючих установах, чи за межами підприємства [6].

Для оцінювання персоналу використовуються якісні та кількісні характеристики. Сучасні підприємства прагнуть оптимізувати склад та кількість співробітників, приділяючи більше уваги якісним характеристикам, що відображають певні основні властивості та можливості людських ресурсів.

Існують такі професії, які пред'являють особливі вимоги до особистості людини, її характеристик та поведінки. У таких ситуаціях психодіагностика є життєво важливою необхідністю під час вибору кар'єри та підготовці людини до

роботи. Історія напряму на конкретну професію або використання психологічних методів за відбору відомих фахівців сягає давніх часів [9].

Комунікація впливає на отримання хорошої продуктивності персоналу та є невід'ємною частиною діяльності підприємства. Комунікації значною мірою визначають ефективність управління персоналом. Добре продумані комунікації скорочують час вирішення проблем та адаптації співробітників, допомагають у вирішенні конфліктів тощо. Незважаючи на очевидну важливість комунікацій на підприємстві, вивчення цієї проблеми потребує нових підходів та методів [10].

Науковці [11] розглядали стратегічне управління персоналом, яке може ефективно здійснюватися лише в рамках системи стратегічного управління персоналом. Це означає впорядкований та цілеспрямований набір взаємопов'язаних та взаємозалежних суб'єктів, об'єктів та засобів стратегічного управління персоналом, що взаємодіють у процесі реалізації функції «стратегічне управління персоналом». Основним робочим інструментом такої системи є стратегія керування персоналом. Показано, що система стратегічного управління персоналом забезпечує створення структур, інформаційних каналів та, найголовніше, формування стратегії управління персоналом, її реалізацію та контроль над цим процесом

У роботі [12] розглянуто теоретичні основи, сутність і значення кадрової політики підприємства. Науковці обґрунтовували сутність поняття «управління людськими ресурсами» як діяльності, спрямованої на найбільш ефективне використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників. Визначено, що багато українських підприємств ігнорують будь-який менеджмент персоналу. Також виокремили показники оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства: коефіцієнт плинності адміністративного персоналу та інших категорій працівників, надійність персоналу, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівників, кількість конфліктів, скарг і нещасних випадків.

Дослідники зазначають, що варто забезпечити механізм для виходу ідей з усіх рівнів співробітників і функцій. Ця діяльність дуже важлива для вітчизняних підприємств, оскільки на них існує величезна проблема відсутності зв'язку. Для ефективного проектування та впровадження HR інновацій дуже важлива підтримка вищого керівництва, певна автономія для прийняття інноваційних рішень та визнання запропонованих інновацій на різних рівнях управління, подолання внутрішнього опору персоналу стратегічним змінам [13].

1.2 Аналіз сучасних підходів до управління персоналом на підприємствах

Ефективна, згуртована команда не виникає миттєво. Її розвиток має пройти через тривалий процес становлення, який часто є важким, сповненим перешкод і є не завжди успішним. Від багатьох чинників, які впливають на формування будь-якого колективу, залежить, чи є його створення свідомим і цілеспрямованим, чи стихійним і спонтанним. Вони включають:

- уявлення про мету створення колективу. Якщо ідея чітка і недвозначна, відповідає переконанням і бажанням людей, то вони готові повністю або частково відмовитися від своєї свободи рішень і підкоритися груповій владі, щоб досягти цього;

- позитивно оцінювати результати діяльності колективу. Якщо команда досягла певних успіхів у спільній роботі, це є свідченням її прихильності. Тому учасники команди переконані, що їхнє рішення приєднатися є правильним і з ентузіазмом налагодять співпрацю;

- психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. Основу першої становить відповідний темперамент членів колективу; в основі другої – відповідність їхніх професійних та моральних якостей [14].

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організація виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників [14].

В умовах ринкових відносин інноваційне управління персоналом повинно мати системний характер на основі комплексного вирішення кадрових проблем. Система управління персоналом є відносно автономною і специфічною підсистемою в загальній системі управління організацією. Якщо розглядати управління персоналом як систему, то це група взаємопов'язаних елементів, що включає об'єкти та суб'єкти управління, між якими існують організаційно-управлінські зв'язки, а управління реалізується через систему, що складається з відповідних методів і елементів функції [15].

Як вказує [16] системний підхід, який використовується для управління персоналом відображає взаємозв'язки між окремими аспектами управління людськими ресурсами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення та створенні відповідних механізмів управління, які забезпечують комплексне планування, організацію та стимулювання системи управління людськими ресурсами на підприємстві.

Системний підхід справив значний вплив на теорію і практику управління. Цей вплив буде продовжувати зростати, оскільки нові знання і концепції, що з'являтимуться, можуть бути систематично інтегровані. Однак сама по собі системна теорія ще не може оцінити, які елементи підприємства як системи і які елементи зовнішнього середовища є важливими. Вона лише констатує, що підприємство є відкритою системою, яке складається з низки взаємопов'язаних і залежних елементів, на які впливає зовнішнє середовище. Ця теорія не визначає конкретні чинники, які впливають на ефективність менеджменту чи діяльність організації в цілому. Необхідність переходу до системного підходу в управлінні бізнесом зумовлена:

- ускладненням внутрішньої структури об'єкта управління;
- розширенням і роздвоєнням взаємозв'язків;
- швидким і безперервним збільшенням обсягу інформації;
- нестабільністю зовнішнього середовища;
- посиленням конкуренції.

Таким чином, системний підхід до управління це не набір загальноприйнятих принципів управління, а спосіб мислення про організації та управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як метод управління системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілості та виявленні його різноманіття внутрішніх і зовнішніх зв'язків [17].

Науковці пропонують [18] використання компетентнісного підходу як сучасної парадигми управління людськими ресурсами. У рамках компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його компетентності. Водночас під компетенціями розуміють особливі інформаційні ресурси, що включають досвід, знання і навички організації та управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм яких є працівник. Компетентнісний підхід встановлює прямий зв'язок між використовуваними знаннями, вміннями та навичками і конкретними та вимірюваними результатами роботи працівника, описуючи модель професійної поведінки, а не знання та навички людини. Це призводить до розуміння причин успіху або невдачі роботи та демонструє не лише здатність виконувати необхідні професійні дії, але й здатність брати на себе відповідальність за них та розуміти, як досягаються бажані результати.

Основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб спрямувати працівників на управління власними знаннями, навичками та компетенціями, тобто дати їм можливість самонавчатися та саморозвиватися. Ще однією особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій, тобто проявів знань, умінь і якостей у поведінці, використовуються різні характеристики. Водночас компетенції описують конкретні прояви професіоналізму під час виконання працівниками своїх обов'язків [18].

Поміж традиційних методів управління персоналом можна виділити такі основні групи: адміністративні, економічні, соціальні та психологічні [19]. Вони продовжують використовуватися на практиці та складають основу відносин між роботодавцем та працівником. Однак у сучасному світі ці методи вже не є

настільки ефективними, як раніше. Більше того, ефективність їхнього застосування залежить від низки чинників, таких як соціально-економічні відносини в суспільстві, рівень економічного розвитку країни та рівень доходів її громадян, стадія життєвого циклу підприємства та стратегічні цілі подальшого розвитку.

Саме тому компанії, орієнтовані на сталий розвиток, шукають нові шляхи підвищення продуктивності праці своїх співробітників, що забезпечить формування системної конкурентної переваги в майбутньому. Незважаючи на те, що показник продуктивності праці є основним індикатором для дослідження ефективності використання трудових ресурсів, сучасна теорія [20] продовжує

вивчати природу цього показника, пов'язуючи його з системами управління людськими ресурсами. Науковцями доведено, що в сучасних умовах основою забезпечення продуктивності праці є система управління, але досягти цього можна лише за допомогою цілісної та збалансованої системи управління людськими

ресурсами, спрямованої на покращення організаційного клімату та формування організаційної культури, а також узгодження корпоративних та соціальних цінностей. Це виявляється можливим лише за умови трансформації системи в Лише поєднуючи ці складові в унікальному для кожної організації поєднанні,

можна сформувати конкурентну перевагу компанії, яку важко зрозуміти конкурентам. Узагальнюючи висновки науковців, дослідження практик управління персоналом у провідних українських та світових компаніях (на прикладі «Apple», «Samsung» та «Київстар») показує, що впровадження сучасних підходів здійснюється на етапах підбору персоналу, оцінки діяльності, навчання, стажування, застосування систем винагороди та управління кар'єрою [21].

Більшість українських промислових підприємств все ще використовують старі підходи до управління людськими ресурсами і не впроваджують нові методи, які вже давно практикуються на відомих зарубіжних промислових підприємствах. Для того, щоб покращити процес управління людськими ресурсами на українських підприємствах, необхідно суттєво реформувати діяльність кадрової служби та наділити її необхідними функціями та повноваженнями щодо підбору, формування

та розвитку людських ресурсів, а також розробки та координації механізмів мотивації. Оперативний збір інформації про стан людських ресурсів та аналіз основних потреб розвитку людських ресурсів має забезпечуватися системою моніторингу, яка враховує специфіку діяльності підприємства, участь окремих категорій персоналу у формуванні бізнес-процесів та визначення ефективності використання людських ресурсів в основних та допоміжних бізнес-процесах підприємства на основі комплексних показників [22].

1.3 Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом

Інноваційна активність сучасних підприємств визначається насамперед якістю та кваліфікацією, креативністю та винахідливістю їхнього персоналу. Ускладнення вимог до працівників з боку роботодавців не гарантує автоматичного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Хоча це складний процес і залежить від багатьох чинників, провідну роль інноваційних людських ресурсів не можна заперечувати. Просте posiadання інших видів ресурсів або персоналу, що виконує традиційні виробничі завдання, не може прискорити інноваційну діяльність компанії. Це робить важливим застосування компаніями нових підходів до управління людськими ресурсами з точки зору розвитку навичок і компетенцій персоналу та його мотивації до пошуку інноваційних підходів до вирішення проблем. У цьому контексті основним джерелом інноваційної конкурентної переваги на ринку є невичерпний ресурс людських ресурсів [21].

На сьогоднішній день українські підприємства використовують деякі інноваційні технології в різних підсистемах системи управління персоналом. Це:

- у підсистемі рекрутингу – «агресивний» метод, хедхантинг, стрес-інтерв'ю, відбір на основі астрологічних даних, особистої інформації з соціальних мереж, даних графології, хіромантії та поліграфа;

- у підсистемі мотивації персоналу – методи гуманізації праці, участь в управлінні підприємством, оплата за цілями та KPI, система грейдингу, розробка та впровадження принципів корпоративної культури, командоутворення тощо;

- у підсистемі оцінки та розвитку персоналу – використання нетрадиційних соціальних технологій, HR-аудит, компетентнісний підхід, сучасні методи навчання (тренінги, коучинг, e-learning, case study);

- у загальній та інлайн-підсистемі управління персоналом – аутсорсинг та оренда персоналу, аутстафінг, делегування повноважень, ротація тощо;

- у підсистемі випуску персоналу – аутплейсмент, аутстафінг, методи психологічного витіснення;

- у підсистемі інформаційного забезпечення системи управління персоналом – впровадження та експлуатація автоматизованої IT управління персоналом [13, 23,

24].

В українських компаніях здебільшого зберігається застарілий підхід до управління, який підживлюється відсутністю управлінської культури та небажанням керівників її розвивати. Ключові напрями, розроблені зарубіжними дослідниками, включають використання системного та стратегічного підходів. Все більше науковців розглядають людські ресурси як людський капітал. Відповідно [25] розглядають управління людськими ресурсами як систему, що забезпечує залучення, розвиток та мотивацію працівників, які шукають роботу у сферах, що забезпечують ефективне функціонування підприємства за різних умов.

Слід зазначити, що інноваційні зміни відбуваються не в усіх сферах господарської діяльності. Підприємства IT, сфери послуг, харчової та текстильної промисловості є найбільш динамічними у впровадженні HR-інновацій, оскільки вони в першу чергу тестують новітні HR-методи та технології та використовують найбільш гнучкі методи управління персоналом. Але інноваційна діяльність в управлінні персоналом величезного підприємства машинобудування, металургійної та хімічної промисловості є складною, оскільки вимагає значних матеріально-технічних витрат, комплексного державного підходу до оновлення кадрової, техніко-технологічної структури на цих підприємствах [13].

Як зазначається в [26], саме людський капітал компанії сприяє досягненню бізнес-целей, але водночас зауважується, що розвиток людських ресурсів – це

внутрішньо узгоджений етап і сукупність інструментів, розроблених і впроваджених в компанії. Управління людськими ресурсами на основі стратегічного підходу розглядається в роботах [27, 28]. У цьому випадку управління працівниками має стратегічне значення, оскільки вони є найціннішим активом компанії та сприяють розвитку компанії як колективно, так і індивідуально.

Науковці [29] досліджуючи проблему управління персоналом чітко визначили декілька можливих напрямів розвитку HR-менеджменту, а саме – перехід на аутсорсинг систем управління людськими ресурсами. Аутсорсинг здійснюється шляхом залучення консалтингових фірм, які проводять аудит, збір та аналіз показників ефективності, визначають вплив різних факторів на показники ефективності, беруть участь (як експерти) в управлінні компанією та розробляють корпоративні стратегії. Це пов'язано з тим, що компетентних менеджерів (HR-менеджерів) з комплексним підходом до вирішення управлінських завдань знайти складно, а дублювати ці функції в майбутньому було б недоцільно. Це дозволило б створити нові посади з відповідними функціями. Таким чином, HR-працівники трансформуються в працівників, які не лише розуміють та аналізують вплив HR, але й здатні управляти бізнес-процесами та розробляти стратегії зростання бізнесу.

Управління людськими ресурсами є важливим елементом управління компанією в майбутньому, враховуючи нові підходи до бачення цього поняття. З цієї точки зору, викликом для компаній є створення індивідуального підходу до кожного працівника з метою визначення найбільш ефективного виду діяльності для компанії, тобто створення мобільності персоналу (управління персоналом), вивчення сильних і слабких сторін персоналу, можливостей і потенціалу. Для того, щоб бути задоволеним своєю роботою, персонал може бути не повністю розвиненим і працівники потребують перекваліфікації в інших сферах діяльності компанії [29].

В процесі формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств керівництво практично не використовує сучасні

інноваційні принципи, ігнорує стратегічні заходи та приділяє найбільшу увагу тактичним заходам – збільшенню фонду оплати праці, покращенню ергономіки робочих місць, забезпеченню гнучкого графіку роботи, організації навчання працівників, формуванню та розвитку кадрового резерву. На практиці це означає, що керівництво компаній не бажає витратити час і кошти на формування та розвиток людських ресурсів, що загалом суперечить загальносвітовому тренду на залучення та утримання кваліфікованих працівників, залучення працівників до управління компанією та створення якісного робочого середовища. Як наслідок, у найближчому майбутньому промислові підприємства зіткнуться з ризиком значного кадрового дефіциту на всіх рівнях управління [30].

Однією з важливих інноваційних технологій управління персоналом є контролінг персоналу. Контролінг відповідає за надання послуг і підтримки управлінській команді у всьому управлінському контурі. Він використовує інформацію з минулого (бухгалтерський облік і фінансову звітність) для вирішення широкого кола проблем, які так чи інакше стосуються майбутнього компанії. На відміну від бухгалтерського обліку, який визнає первинну облікову інформацію незмінною, формуючи персональну інформаційну систему, контролінг відкриває можливість доповнювати будь-яку інформацію для додаткового оброблення і подальшого використання з метою планування, тобто прогнозування. Саме наявність специфічного інформаційного середовища виділяє контролінг як підсистему, незалежну від сфери управління [31].

На даному етапі аут-технології в управлінні людськими ресурсами є досить поширеними і в українській практиці визначаються як форма запозиченої праці. Аут-технології можна поділити на дві групи, передача деяких функцій спеціалізованим фірмам (аутсорсинг) та передача працівників спеціалізованим фірмам (аутстафінг, лізинг персоналу). Ці методи дають змогу реалізувати принципи управління людськими ресурсами, такі як принципи оптимальності та гнучкості [32].

Існує кілька типів методів управління персоналом, зокрема багаторівневі, комунікаційні та індивідуальні. Багато зв'язні HR-технології передбачають виконання низки послідовних і взаємопов'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових відносин між окремими працівниками та виробничими підрозділами підприємства, а також ідентифікацію управлінських дій у відносинах «індивід-працівник» [33].

Усі HR-технології можна класифікувати на такі групи, як HR-технології запозичення робочої сили, HR-технології навчання, HR-технології рекрутингу та найму, HR-технології підвищення ефективності роботи персоналу, HR-технології управління кадровою роботою та інформаційні HR-технології [34].

Політичні, економічні, соціальні та культурні чинники ускладнюють процес впровадження інноваційних технологій розвитку людських ресурсів в Україні.

Зокрема, централізоване та бюрократичне прийняття рішень, високі амортизаційні витрати на виробниче обладнання, дисбаланси на ринку праці, молодіжне безробіття, тіньова зайнятість, оплата праці працівників на основі єдиних тарифних ставок за розрядами і коефіцієнтами, «старіння» професійних знань, навичок і компетенцій, суспільні стереотипи щодо впровадження нових підходів та вдосконалення існуючих та високі тарифні ставки, ротація кадрів за віком та стажем роботи, політичні кризи тощо. Незважаючи на ці суперечливі оптимізаційні чинники розвитку підприємства, створення та впровадження інноваційних технологій на основі оптимізації має відігравати важливу роль у розробці стратегій розвитку українських підприємств у напрямку реінжинірингу. Адже сьогодні люди та персонал залишаються беззаперечними джерелами нових знань на глобальному рівні та на рівні підприємства відповідно, включаючи технічні та технологічні досягнення [35].

Важливо виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People. Це інноваційна система управління працівниками, формула інтеграції стратегій управління персоналом в стратегії управління підприємством, міжнародні стандарти якості управління людськими ресурсами та взаємодії

керівників і персоналу в організації для більш ефективного досягнення цілей і завдань компанії. У міжнародній науковій літературі з'являється все більше досліджень, присвячених процесу залучення персоналу та формуванню підходу до управління персоналом з високим ступенем залучення (HHRM): система HHRM має на меті не лише заохочувати менеджерів дотримуватися встановлених трудових правил, але й «завоювати серця та розуми» своїх співробітників. Вона спрямована на управління робочою поведінкою працівників через їхнє залучення, ідентифікацію з організацією та неформальне або групове управління [36].

Для перевірки лояльності працівників також можуть використовуватися сучасні методи таємних покупок [36, 37]. Ця методика передбачає залучення кількох агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту та оцінювання поведінки персоналу під час проведення транзакцій. За допомогою цієї технології можна з'ясувати, наскільки працівники лояльні до свого роботодавця, наскільки вони чесні та надійні, а також чи не вчиняли вони незаконних або аморальних дій, які могли б зашкодити добробуту бізнесу. Сьогодні існує серйозна конкуренція за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що її успіх значною мірою залежить від якості співробітників. Внутрішнє навчання не завжди вирішує проблему, особливо коли фахівці потрібні «тут і зараз».

Управління персоналом у цифровій індустрії стало нерозривно пов'язаним з відкритими інноваціями, оскільки більший акцент робиться на пошуку талантів, які найкраще підходять для конкретної компанії, і на контролі ситуації в середовищі, що швидко змінюється.

1.4 Висновки з огляду літератури

Сучасна організація, яка хоче бути конкурентоспроможною на ринку, повинна стати на шлях запровадження інновацій, які мають бути не випадковими, а безперервними і забезпечувати організації успіх.

Інноваційне управління персоналом підприємства повинно мати системний характер і базуватися на основі комплексного вирішення кадрових питань та кінцевого результату для організації.

У розділі висвітлено різні погляди науковців на сучасний стан управління персоналом, методи, які використовуються, мають результат, від яких потрібно відмовлятися, представлено сучасні та інноваційні підходи до забезпечення керування персоналом задля досягнення основної мети функціонування підприємства.

Інновації в управлінні персоналом є корисними та доцільними і мають отримати практичне застосування задля бажаного результату – підвищення ефективності діяльності організації. Застосовуючи інноваційне управління персоналом, організація повинна орієнтуватися на висококваліфікований персонал з належними психологічними характеристиками, наявністю креативності у роботі.

Розвиток працівників підприємства є одним із сучасних напрямів в управлінні персоналом. Кожне підприємство має дбати про безперервну підготовку своїх працівників, оскільки це є капіталовкладенням на довгостроковий період.

Таким чином, грамотне розроблення та впровадження сучасних методів керування, інноваційних технологій в управління персоналом дасть змогу підвищити ефективність роботи як працівника зокрема, так і підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОНАННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1 Основні підходи до управління персоналом

Існує кілька основних підходів до управління персоналом, які використовуються на підприємствах. Кожен з них має свої переваги та недоліки, і вибір підходу залежить від конкретних умов та потреб підприємства.

Гуманістичний підхід базується на підтримці та розвитку персоналу, визнанні його потреб та мотивації. Рекомендується створювати сприятливе робоче середовище, підтримувати комунікацію між керівництвом та працівниками, надавати можливість для професійного зростання та розвитку. Гуманістичний підхід зосереджується на гуманістичних аспектах управління персоналом, зокрема, на визнанні цінності кожного працівника і його потребах. В основі цього підходу лежить впевненість, що задоволені, мотивовані та забезпечені матеріально працівники більш ефективні та продуктивні [38, 39].

Основні принципи гуманістичного підходу до управління персоналом включають:

- Створення сприятливих робочих умов та забезпечення комфорту для працівників;
- Сприяння самореалізації та розвитку працівників;
- Активне слухання працівників і врахування їхніх думок та побажань;
- Заохочення співпраці, відкритості та довіри між працівниками та керівництвом;
- Застосування позитивних мотиваторів, таких як визнання та подяка за досягнення.

В рамках загального підходу вивчення гуманістичного підходу, необхідно виділити окремі напрями. Отже, як самостійний об'єкт дослідження в галузі гуманістичного менеджменту виділяються показники, за допомогою яких можна оцінити стан і динаміку використання гуманістичних методів менеджменту на підприємстві [40, 41].

Іншим напрямом є застосування принципів гуманістичного менеджменту до управління людськими ресурсами. Так, науковці виділяють такі напрями, як охорона і безпека праці, мотивація праці, гуманізація трудових процесів тощо. Ці напрями дають змогу зосередити увагу на окремих елементах трудового процесу, виявити конкретні проблеми гуманістичного управління. Водночас можна виділити такий напрям у гуманістичному менеджменті, як аналіз методів управління персоналом. Основоположником цього напрямку можна вважати Д. Макгрегора [42], який описав теорію Y як приклад стратегії гуманістичного управління. Саме методи управління, які використовує підприємство, є реалізацією гуманістичної концепції управління. А обираючи методи з групи гуманістичного менеджменту, організація тим самим «стає на шлях» гуманістичного менеджменту. Саме тому, виходячи з оцінки поширеності застосовуваних методів управління персоналом, можна зробити загальні висновки про гуманістичний менеджмент у бізнесі [43].

Контингентний підхід підкреслює необхідність враховувати унікальні особливості та потреби кожного працівника. Рекомендується адаптувати підходи до управління в залежності від особистих якостей та навичок працівника, що дозволяє максимально використовувати потенціал кожного члена команди.

Контингентний підхід до управління персоналом підкреслює індивідуальність та унікальність кожного працівника. Залежно від особистих якостей, характеристик і потреб кожного співробітника, вибір методів управління може змінюватися [44].

Основні принципи контингентного підходу до управління персоналом включають:

- Збір та аналіз інформації про працівників для з'ясування їхніх індивідуальних потреб і мотивів;
- Застосування різних методів мотивації та стимулювання для різних категорій працівників;
- Врахування особистих підходів до навчання і розвитку для ефективного засвоєння знань та навичок.

Обсяг даних досліджень показав, що кращих прогнозів організаційних явищ було б досягнуто, якби більше уваги приділялося інтерактивним ефектам потенційних незалежних змінних. Як невід’ємна частина цього дослідження, теорія непередбачених обставин була знаковим підходом до організаційного аналізу.

Спираючись на основну літературу і намагаючись показати, що теорія непередбачених обставин та її основний постулат принесуть сильну користь вивченню плинності кадрів. Добровільна плинність кадрів залежить від кількості відповідності/непридатності між індивідуальними цінностями та переважаючою організаційною структурою/стилем управління. Управління передбачає, що

використання резервного підходу до плинності кадрів може принести велику користь у майбутніх дослідженнях, спрямованих на покращення нашого розуміння цього складного явища [45].

У спробі визначити важливу комунікаційну діяльність у організаціях проведено безліч досліджень; однак ці дослідження не мають інтеграції та відзначені серйозними протиріччями. Важливо визначити, чи були такі невідповідності між дослідженнями викликані методологічними питаннями чи відсутністю багатоаспектного підходу, який визнає важливі непередбачувані обставини в організаційному контексті. В цьому розділі також розглядається вплив

керівництва та професії на важливість навичок спілкування для посад початкового рівня у галузі фінансів, управління, інженерії та права [46].

Стратегічний підхід зосереджений на впливі управління персоналом на досягнення стратегічних цілей підприємства. Рекомендується визначити стратегічні потреби у персоналі, розробити план наближення до неї та відповідні стратегії управління персоналом. Керівництво повинно визначити, які ресурси, знання, навички та таланти необхідні для виконання стратегічного плану і розробити відповідні підходи управління.

Основні принципи стратегічного підходу до управління персоналом включають:

- Визначення ключових компетенцій, які підтримують стратегічні цілі організації;

- Розвиток іміджу роботодавця, який привертає талановитих кандидатів, відповідно до стратегічних потреб організації;

- Розроблення планів набору персоналу і розвитку внутрішніх резервів для покриття стратегічних потреб у майбутньому;

Трансформаційний підхід спрямований на перетворення та покращення організації через зміни в управлінських практиках та корпоративній культурі.

Рекомендується активно впроваджувати нові ідеї та ініціативи, сприяти змінам та стимулювати інновації у робочих процесах. Цей підхід спрямований на зміну організаційних процесів і цінностей.

Основні принципи трансформаційного підходу до управління персоналом включають:

- Створення відкритої та інноваційної корпоративної культури;

- Сприяння активному залученню співробітників до процесів прийняття управлінських рішень;

- Реорганізація робочих процесів для забезпечення більшої ефективності та адаптивності;

- Застосування інноваційних технологій та методів для покращення продуктивності та процесів управління.

Вибір підходів до управління персоналом залежить від специфіки підприємства, її цілей та потреб. Комбінування різних підходів може бути ефективним для досягнення бажаних результатів і покращення управлінських практик.

Поміж відомих особистостей світу та науковців, які займалися питаннями управління персоналом, менеджментом компаній та командуваннями варто відзначити роботи Дугласа МакГрегора, Гергарда Вербера, Джефрі Пфєффера та Пітер Дракер.

Дуглас МакГрегор розробив теорію «Теорія X і Теорія Y», де відображено різні підходи до управління персоналом. Також він розглядав підхід, заснований на принущенні, що люди ліниві та нехтувані (Теорія X), та підхід, що визнає, що люди мотивовані та здатні самостійно вирішувати проблеми (Теорія Y) [47, 48].

Пітер Дракер – він є авторитетним управлінським консультантом та автором. В його роботах, таких як «Практика менеджменту» (The Practice of Management), «Менеджмент: Завдання, Відповідальність, Практика» (Management: Tasks, Responsibilities, Practices), можна знайти цікаві підходи до управління персоналом [49, 50].

Загалом традиційні описові підходи до управління персоналом не дають відповіді на питання «що таке управління персоналом?», а також не пояснюють, як воно насправді існує в робочих підприємствах. Пройоноується розглядати робочі організації з точки зору менеджера з персоналу; передбачається, що ця структура може допомогти відповісти на деякі з цих запитань, забезпечить засоби для дослідження феномену управління персоналом, а також для вивчення його як предмета та дисципліни [51].

Також важливим є розроблення методичних підходів до оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві. Оцінка персоналу є найважливішою складовою системи управління персоналом підприємства. Це потужний інструмент для мотивації праці. Можна визначати зміст основних видів трудової діяльності підприємства та її основні кінцеві результати за допомогою структурно-діагностичної моделі оцінювання ефективності управління персоналом, що характеризує механізм взаємодії 3 основних операндів, що беруть участь у виробництві люди, чинники та підприємства. Модель дасть змогу оцінити зміст та ефективність управління персоналом на основі результатів аналізу посад, системи найму персоналу, системи навчання персоналу, дотримання трудової дисципліни, продуктивності праці, планування кар'єри та оплати праці. Основними критеріями оцінювання ефективності кадрової політики можуть бути такі показники, як ефективність праці, дотримання законодавства, задоволеність

роботою, неявки на роботу, плинність кадрів, кількість конфліктів і скарг, частота нещасних випадків.

2.2 Зв'язок управління персоналом із загальним стратегічним керівництвом підприємства

Управління персоналом і стратегічне керівництво підприємства є тісно пов'язаними і взаємозалежними аспектами організації. Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей підприємства і забезпечує успішну реалізацію стратегії.

Основні аспекти зв'язку між управлінням персоналом та стратегічним керівництвом підприємства представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Зв'язок між управлінням персоналом та стратегічним керівництвом підприємства

№	Аспект	Розшифрування
1.	Відповідність	Управління персоналом повинно допомагати забезпечити, що структура та склад персоналу підприємства відповідають стратегічним цілям організації. Це означає, що відбір, набір та розвиток персоналу мають бути спрямовані на залучення та розвиток тих працівників, які мають необхідні знання, навички та досвід для виконання стратегічних завдань.
2.	Мотивація та залучення персоналу	Управління персоналом повинно забезпечити мотивацію працівників до досягнення стратегічних цілей, стимулювати їхню прив'язаність до підприємства та залучати до процесу формування та реалізації стратегії.

3. Розвиток лідерства	Управління персоналом відіграє важливу роль у розвитку лідерських якостей серед працівників, що допомагає забезпечити наявність кваліфікованих лідерів, здатних реалізовувати стратегію та сприяти змінам на підприємстві.
4. Культура організації	Управління персоналом впливає на формування корпоративної культури, яка відповідає стратегічним цілям підприємства. Сприятлива корпоративна культура підтримує співпрацю, інновації та розвиток, що є необхідними для успішної реалізації стратегії.
5. Моніторинг та оцінка	Управління персоналом забезпечує системи моніторингу та оцінки продуктивності працівників, які допомагають виявляти, наскільки успішно досягаються стратегічні цілі та ідентифікувати можливі проблеми або недоліки.
6. Підтримка змін	Управління персоналом відіграє ключову роль у підтримці процесів змін, необхідних для реалізації стратегії, і впровадженні нових методів та підходів.

Правильно організоване управління персоналом допомагає забезпечити взаємозв'язок між стратегічним керівництвом підприємства та його персоналом, що покращує шанси на досягнення успіху та стабільної роботи організації.

Також зв'язок управління персоналом із загальним стратегічним керівництвом підприємства може бути двостороннім (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Приклади двостороннього зв'язку між управлінням персоналом та стратегічним керівництвом підприємства

№	Зв'язок	Розшифрування
1.	Вплив управління персоналом на стратегічне керівництво підприємства:	Управління персоналом впливає на розробку та реалізацію стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи виконання стратегії через оптимізацію персональних ресурсів. Зв'язок полягає у таких аспектах:
2.	Розвиток стратегічного напрямку	Висококваліфіковане управління персоналом допомагає визначити індивідуальні потреби компанії в талантах, навичках та компетенціях. Врахування цих потреб допомагає створити ефективний план набору персоналу та розвитку для забезпечення успішного впровадження стратегії.
3.	Мотивація та залучення персоналу	Збалансована система мотивації сприяє стимулюванню працівників до виконання стратегічних завдань і співпраці в їх реалізації. Це підвищує залученість персоналу до стратегічного процесу і збільшує їхню прив'язаність до підприємства.
4.	Розвиток лідерства	Забезпечення наявності ефективних лідерів є критичним для успішної реалізації стратегії. Управління персоналом допомагає розвивати лідерські якості серед працівників та керівників, що сприяє забезпеченню лідерства в реалізації стратегії.

Щодо впливу стратегічного керівництва підприємства на управління персоналом, то стратегічне керівництво підприємства визначає основні напрями і цілі організації, що стають основою для розробки планів та стратегій управління персоналом. Зв'язок полягає у таких аспектах:

- формування кадрової політики:

- стратегічне керівництво визначає потреби підприємства в персоналі на різних стадіях розвитку. На основі цієї інформації управління персоналом розробляє кадрову політику, направлену на залучення та збереження талановитих співробітників;

- створення корпоративної культури:

- культура організації визначається стратегічним керівництвом підприємства і впливає на цінності, підходи до роботи та поведінку працівників.

Управління персоналом допомагає створити та підтримувати сприятливу корпоративну культуру, яка сприяє успішному впровадженню стратегії;

- впровадження змін:

- реалізація стратегії може вимагати змін у структурі, процесах та культурі організації. Управління персоналом відіграє ключову роль у підтримці імплементації змін та впровадженні нових стратегічних ініціатив.

Невизначеність і динамізм конкуренції роблять HR-стратегію однією з найважливіших. Працівники підприємства є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою успішного управління підприємством. Враховуючи існуючі вимоги до забезпечення розвитку підприємства кадрова стратегія є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування успішного менеджменту. Основним викликом управління підприємством в його нинішньому стані є вибір ефективної кадрової стратегії [52].

В оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурси підприємства, тобто як виконавці певної функції, то в стратегічному управлінні

бізнес-стратегії працівники є головною цінністю підприємства та джерелом його конкурентоспроможності.

Створення безпечних умов праці та соціального захисту. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає, в першу чергу, якісні зміни у сфері людських ресурсів, які можуть вплинути на конкурентоспроможність компанії в цілому. У поєднанні зі стратегічними технологіями планування, відбір, оцінювання та навчання потреб у людських ресурсах є складовими стратегії управління людськими ресурсами, яка набуває цільової спрямованості на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [53]. Під час розроблення стратегії

управління людськими ресурсами треба враховувати вплив таких чинників як внутрішнє середовище та можливі зміни, аналізу сильних і слабких сторін та аспекти трудового потенціалу.

Процес розробки та впровадження стратегії управління людськими ресурсами відбувається в рамках системи, яка реалізує весь спектр своїх функцій. Оскільки він відбувається в рамках системи, яка реалізує весь спектр функцій, бажано виокремлювати її складові в підсистеми [52].

Зв'язок між управлінням персоналом і стратегічним керівництвом підприємства допомагає забезпечити збалансоване та цілеспрямоване керівництво організації, що сприяє досягненню стратегічних цілей та успішній реалізації бізнес-планів.

2.3 Визначення ключових компетенцій персоналу

Визначення ключових компетенцій персоналу – це процес ідентифікації та встановлення основних навичок, знань, вмінь і особистих якостей, які є критичними для успішного виконання ролі або завдання в організації. Ключові компетенції персоналу відображають ті особливі здібності, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства і підтримують корпоративну культуру.

На рисунку 2.1 зображено кроки, які можуть допомогти визначити ключові компетенції персоналу.

Рисунок 2.1 Кроки для визначення ключових компетенцій персоналу

Аналіз стратегічних цілей організації:

- Почніть з розгляду стратегічних цілей і пріоритетів нашої організації. Ретельно проаналізуйте, які конкретні навички і здібності необхідні для досягнення цих цілей.

Опис посад та ролей:

- Розробіть детальні описи посад та ролей в організації. Визначте, які основні функції, відповідальності та завдання пов'язані з кожною посадою.

Консультація з керівниками та експертами:

- Проведіть консультації з керівниками та експертами з різних відділів організації. Питайте про їхні вподобання щодо навичок і якостей, які вони вважають критичними для успішної роботи в їхніх командах або в організації загалом.

Спостереження та оцінка:

- Спостерігайте за працівниками в робочих ситуаціях та оцінюйте їх продуктивність і ефективність. Відзначайте, які компетенції і навички допомагають їм впоратися з завданнями та досягати успіху.

Опитування та анкетування:

- Проведіть опитування або анкетування серед працівників, щоб з'ясувати, які вони вважають своїми найбільш важливими компетенціями для роботи.

Порівняння з успішними працівниками:

- Порівняйте навички і характеристики ваших найбільш успішних працівників з іншими співробітниками. Визначте спільноти та ключові компетенції, які допомагають їм досягати високих результатів.

Після збору інформації про ключові компетенції персоналу, необхідно зважати на важливість кожної компетенції для реалізації стратегічних цілей підприємства. Потрібно скласти описок ключових компетенцій, які допоможуть вибрати і розвивати потрібних працівників, забезпечити відповідність посад і ролей та зберегти високу продуктивність підприємства.

Окремі системи визначення ключових компетенцій персоналу можуть візнитися в залежності від розміру підприємства, його галузі, культури та стратегічних цілей. Однак, загальний підхід може включати визначені кроки, які представлені на рисунку 2.2.

Рисунок 2.2 Кроки для формування системи визначення компетенцій персоналу

Розробка компетенційних моделей:

- Створіть компетенційні моделі для різних ролей та посад в організації. Ці моделі повинні відображати набір ключових компетенцій, які необхідні для успішного виконання ролей.

Оцінка та відбір:

- Під час відбору нових працівників використовуйте методи оцінювання, що дадуть змогу виявити присутність ключових компетенцій у кандидатів (інтерв'ю, тестування, асесмент-центри та інші інструменти).

Розвиток персоналу:

- Забезпечте розвиток ключових компетенцій у поточних працівників через навчання, тренінги, менторство та інші форми розвитку. Розробіть індивідуальні плани розвитку для кожного працівника з орієнтацією на потреби організації.

Оцінювання продуктивності:

- Використовуйте систему оцінювання продуктивності, яка базується на ключових компетенціях, для оцінювання прогресу та досягнень працівників. Це допоможе ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників і розробити плани з їхнього розвитку.

Постійне оновлення:

- Періодично оновлюйте компетенційні моделі та систему визначення ключових компетенцій відповідно до змін на підприємстві та його стратегічних цілях. Постійно змінююче бізнес-середовище може вимагати нових компетенцій у працівників.

Загальний підхід до визначення ключових компетенцій передбачає систематичний аналіз потреб підприємства, впровадження практик оцінювання та розвитку персоналу, а також постійне оновлення системи відповідно до змін у бізнесі. Запропоновані кроки допоможуть забезпечити наявність правильного персоналу із необхідними навичками та якостями для досягнення успіху компанії.

Існує також низка способів, які можна запровадити на підприємстві для підвищення компетентностей персоналу. Основні з них представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 Способи підвищення компетентностей персоналу

№	Спосіб	Деталізація
1.	Професійні тренінги та навчання	Організація регулярних професійних тренінгів та навчання для персоналу, які спрямовані на розвиток необхідних навичок і компетенцій. Це можуть бути як внутрішні навчання, так і залучення зовнішніх експертів.
2.	Менторство та коучинг	Впровадження програми менторства та коучингу для співробітників. Це допоможе індивідуально підтримати та розвивати кожного працівника відповідно до його потреб та цілей.
3.	Оцінка та зворотний зв'язок	Розроблення системи оцінювання продуктивності, яка базується на ключових компетенціях. Забезпечення регулярного зворотного зв'язку з працівниками, щоб вони знали, які навички потребують поліпшення та як можна досягти успіху.
4.	Програми розвитку лідерства	Створення програми розвитку лідерства для потенційних керівників, щоб вони розвивали лідерські якості та здібності.

5.	Індивідуальні плани розвитку	Підтримання працівників у розробленні індивідуальних планів розвитку, які враховують їхні цілі та амбіції. Забезпечення їхнього розвитку через навчання, професійні тренінги та інші форми розвитку.
6.	Внутрішні стажування та обміни	Залучення співробітників до внутрішніх стажувань та обмінів, щоб вони набували нових досвідів і знань, а також отримували інші погляди на роботу.
7.	Залучення до проєктів	Давати співробітникам можливість брати участь у різноманітних проєктах та ініціативах, що сприятиме розвитку їхніх компетенцій та розширенню знань.
8.	Заохочення до самоосвіти	Підтримання самостійного навчання та самоосвіти персоналу, надаючи доступ до ресурсів та матеріалів для самостійного вивчення нових технологій та методів.
9.	Тимбілдінг та командні заходи	Організація тимбілдингових заходів та командної активності для сприяння співпраці, комунікації та зміцнення зв'язків між співробітниками.

Запровадження практик зазначених в таблиці 2.3 допоможе створити культуру розвитку та навчання на підприємстві, підвищить компетентність працівників для виконання необхідних робіт.

Переконати працівників про необхідність періодичного завоювання нових компетенцій і підтвердження діючих може бути викликом, але існують кілька ефективних підходів, деякі з них наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Підходи щодо обґрунтування необхідності отримання компетенцій

№	Підхід	Деталізація
1.	Зв'язок із стратегічними цілями	Поясніть працівникам, як підвищення компетентностей допомагає підприємству досягати своїх стратегічних цілей. Покажіть зв'язок між розвитком персоналу і успіхом підприємства, зокрема, як він може допомогти підвищити ефективність роботи, забезпечити більші можливості кар'єрного росту тощо.
2.	Довіра і підтримка	Забезпечте довіру та підтримку працівникам у їхніх зусиллях покращити свої навички та компетенції. Дайте зрозуміти, що розвиток персоналу є важливою складовою розвитку підприємства і їхньої кар'єри.
3.	Особисті користі	Покажіть працівникам, як розвиток їхніх компетенцій може приносити їм особисті користі, такі як збільшення можливостей для кар'єрного росту, підвищення заробітної плати, поліпшення робочих умов тощо.
4.	Розвиток в команді	Створіть позитивну атмосферу розвитку в команді, де працівники підтримують один одного у зусиллях покращити свої навички. Стимулюйте колективне навчання і спільний розвиток.
5.	Визнання досягнень	Визначаєте та відзначаєте прогрес і досягнення працівників у розвитку їхніх компетенцій. Високоцінні відзнаки, підняття, похвали та інші форми визнання мотивують співробітників до більш активного навчання.
6.	Прозорість і планування	Надайте працівникам прозору інформацію про можливості розвитку на підприємстві та шляхи покращення компетенцій. Розробіть індивідуальні

		плани розвитку разом з працівниками, щоб вони мали чітке бачення своїх цілей і шляхів досягнення.
7.	Досвідчені колеги	Залучайте досвідчених колег для поширення знань та навичок на робочому місці. Колективне навчання може стимулювати навчання та підвищення компетентностей.
8.	Внутрішні ініціативи	Стимулюйте працівників до активності у розвитку своїх компетенцій, надаючи можливості для внутрішніх ініціатив та проектів, що допомагають покращити роботу організації.

Загальний підхід полягає у створенні сприятливого середовища, де працівники відчувають важливість розвитку своїх компетенцій та мають можливості для їхнього підвищення. Збільшення усвідомленості про переваги розвитку персоналу та активна підтримка з боку керівництва можуть стимулювати співробітників до бажання навчатися і покращуватися.

2.4 Формулювання принципів та стратегії управління персоналом

Основні принципи управління персоналом включають в себе такі аспекти:

- Людський капітал – персонал розглядається як важливий ресурс підприємства, який може забезпечити конкурентні переваги. Інвестування у розвиток, навчання і підвищення кваліфікації працівників сприяє покращенню продуктивності та результативності організації;
- Справедливість і рівні можливості – принцип справедливого відношення до всіх працівників, незалежно від статусу, раси, статі, релігії або інших характеристик. Забезпечення рівних можливостей для розвитку кар'єри та професійного зростання є основою рівного ставлення до персоналу;
- Залучення та мотивація – підтримка активної участі працівників у процесах прийняття рішень, стимулювання ініціативи та творчості. Забезпечення мотивації

працівників через конкурентні заробітні плати, премії, визнання та інші форми винагороди;

- Постійний розвиток – сприяння навчанню та розвитку персоналу для адаптації до змін в бізнес-середовищі, оволодіння новими технологіями та методами, а також для розвитку лідерських якостей;

- Комунікація і взаємодія – підтримка відкритої та ефективною комунікації між керівництвом та працівниками, а також між різними підрозділами підприємства. Сприяння партнерським взаєминам і співпраці.

Загальні принципи управління надають підприємствам можливість описувати працівників, пов'язуючи формулювання знань і навичок із окремою особою або групою осіб. Використовуючи свої знання та навички, працівники можуть виконувати завдання для досягнення цілей організації. Оскільки не всі підприємства будуть використовувати кожен концепцію, пов'язану з працівниками, в цій роботі підприємствам надається гнучкий набір стандартних блоків для використання, як необхідно в їхньому унікальному контексті.

Загальні принципи є довідковим ресурсом для осіб, які намагаються описати роботу, що виконується їхнім підприємством, осіб, які виконують роботу, а також поточне навчання, яке знадобиться для ефективного виконання такої роботи.

Характер роботи, а також персоналу можна описувати із використанням стандартних блоків. Вони включають такі властивості:

- Спритність – люди, процеси і технології стають зрілими і повинні адаптуватися до зміни;

- Гнучкість – не зважаючи на те, що кожне підприємство стикається з аналогічними проблемами, для них проблем не існує універсального рішення. Отже, принципи управління персоналом мають давати змогу підприємствам враховувати унікальний операційний контекст;

- Сумісність – хоча кожне рішення загальних проблем є унікальним, ці рішення мають узгоджувати використання відповідних термінів. Принципи

управління мають надавати підприємствам змогу обмінюватися інформацією про персонал, використовуючи спільну мову;

• Модульність – принципи управління працівниками мають давати змогу підприємствам обмінюватися інформацією про інші типи персоналу на рівні підприємства та між організаціями або секторами (наприклад, приватність, управління ризиками, проектування/ розроблення програмного забезпечення) [54].

Сьогодні мало яка бізнес-організація може стверджувати, що її не торкнувся тиск глобалізації та конкуренції. Ця тенденція, безсумнівно, призвела до того, що управління людськими ресурсами набуло нового стратегічного значення. Однак є

ознаки того, що стратегічні ініціативи з управління людськими ресурсами виходять від вищого керівництва та лінійного менеджменту, і що управління людськими ресурсами перебуває і продовжуватиме перебувати у стані "занепаду"

До основних стратегії управління персоналом належать:

- Підбір та збереження талантів – ретельний підбір кваліфікованих кандидатів для вакансій та створення зовнішніх і внутрішніх програм для збереження талановитих працівників на підприємстві;

- Розвиток лідерів – створення програм розвитку лідерів для ідентифікації, розвитку та підтримки обіцяючих лідерів в організації;

- Оцінювання продуктивності – провадження систем оцінювання продуктивності, які допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників і планувати розвиток;

- Мотивація та стимулювання – розроблення ефективних програм мотивації, включаючи конкурентні зарплати, премії, визнання досягнень та можливості кар'єрного росту;

- Корпоративна культура – визначення та сприяння розвитку корпоративної культури, яка сприяє ефективній комунікації, співпраці та досягненню стратегічних цілей;

• **Контроль та аналіз** — впровадження систем контролю та аналізу ефективності управління персоналом для забезпечення постійного вдосконалення процесів.

Вибір оптимальної стратегії керування працівниками залежить від багатьох чинників, таких як розмір підприємства, галузь діяльності, культура організації, стратегічні цілі та потреби працівників. Не існує універсальної стратегії, яка підходила б усім підприємствам. Однак, деякі загальні підходи можуть бути корисними (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Види стратегій управління персоналом

№	Стратегія	Деталізація
1.	Розвиваюча стратегія	Ця стратегія передбачає акцент на розвитку потенціалу працівників. Підприємство інвестує в навчання, тренінги, розвиток лідерів та інші програми для підвищення компетентностей персоналу. Цей підхід може забезпечити більші можливості для кар'єрного росту та збереження талановитих працівників.
2.	Мотиваційна стратегія	Стратегія, спрямована на створення мотиваційної атмосфери для працівників. Вона включає в себе премії, стимули, визнання та можливості кар'єрного зростання. Цей підхід може підвищити задоволеність працівників та знизити показник текучості кадрів.
3.	Адаптивна стратегія	Стратегія, що надає пріоритет адаптації до змін у бізнес-середовищі. Керівництво стимулює працівників до творчості та ініціативи, а також активно залучає їх до процесів прийняття рішень. Це діє змозгу підприємству бути більш гнучким та конкурентноздатним.
4.	Транзакційна стратегія	Стратегія, що зосереджується на оптимізації ефективності та мінімізації витрат. Водночас акцент

НУБІП України		робиться на виконанні завдань, та досягненні конкретних цілей. Цей підхід може бути ефективним у виробничих галузях та організаціях з обмеженим бюджетом.
НУБІП України	5. Інноваційна стратегія	Стратегія, спрямована на стимулювання інновацій та творчості поміж працівників. Керівництво підтримує новаторські ідеї та впровадження нових технологій. Цей підхід допомагає підприємству виходити на нові ринки та розвивати конкурентні переваги.

НУБІП України

Вибір стратегії управління персоналом повинен враховувати особливості підприємства та його стратегічні цілі. Кращий підхід полягає в поєднанні різних стратегій відповідно до потреб і контексту підприємства. Оптимальна стратегія залежить від умов і може змінюватися з часом.

НУБІП України

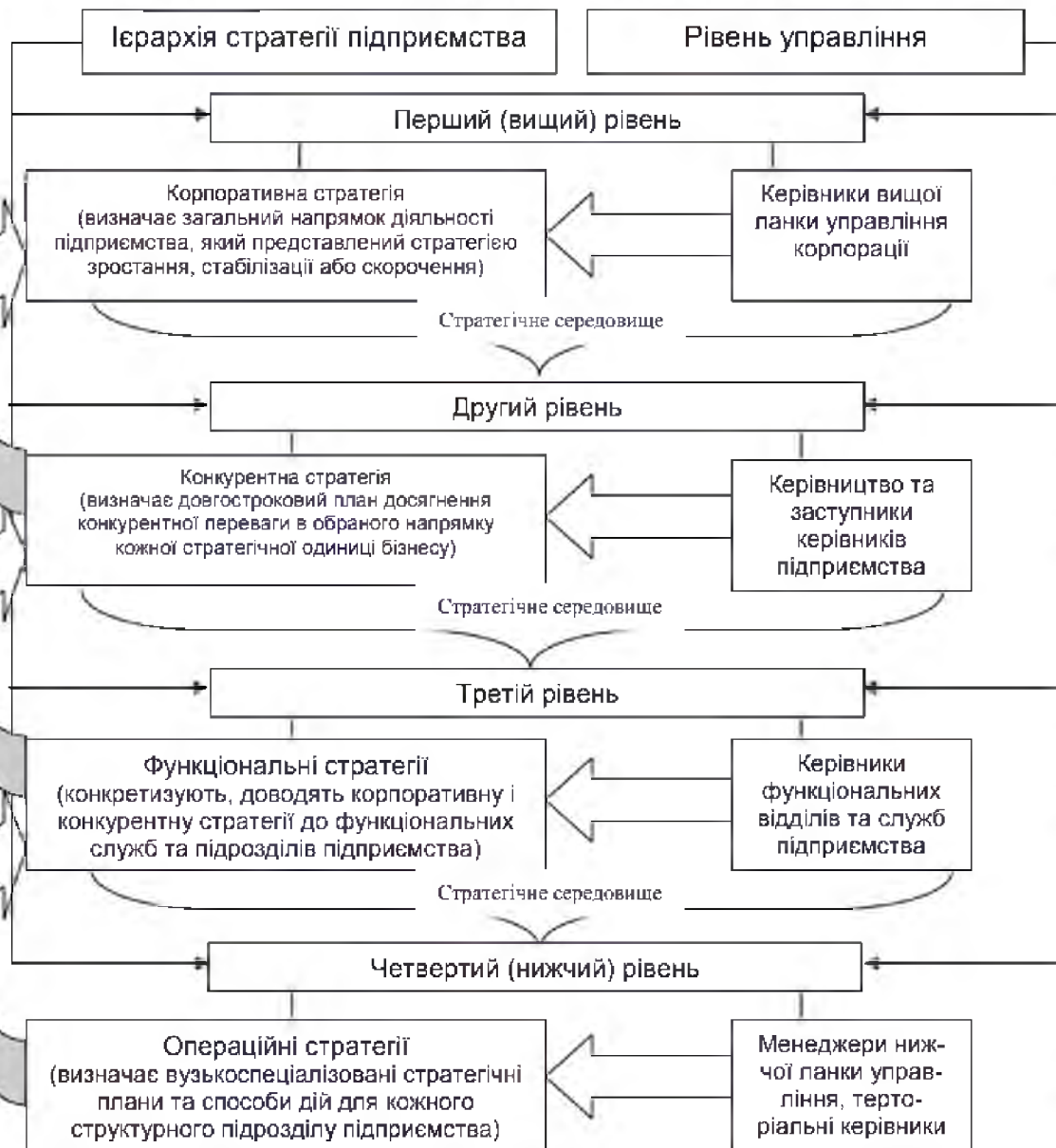
На основі узагальнення літературних джерел на рисунку 2.3 представлено класифікацію стратегій підприємства залежно від рівнів управління.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Рисунок 2.3 Класифікація стратегій підприємства залежно від рівнів управління [55]



Загалом запропоновані принципи та стратегії управління персоналом допоможуть підприємствам створити ефективні команди, забезпечити задоволеність працівників і досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВЛАСНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

3.1 Використання додаткових інструментів для підвищення ефективності управління

Для підвищення ефективності управління персоналом можна використовувати різноманітні інструменти та підходи. Пропонується декілька додаткових інструментів, які можуть бути використаними (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Додаткові інструменти для підвищення ефективності

управління персоналом		
№	Стратегія	Деталізація
1.	Хмарні рішення для управління персоналом	Використання хмарних рішень та програмного забезпечення для управління персоналом допомагає автоматизувати процеси, такі як реєстрація робочого часу, розрахунок зарплат, ведення персональних даних співробітників, оцінка продуктивності, планування кадрів тощо. Це спрощує та оптимізує управління персоналом, дозволяючи зосередитися на стратегічних аспектах.
2.	Методика 360-градусного огляду	Цей підхід передбачає збір зворотного зв'язку про працівника від колег, керівників, підлеглих та інших зацікавлених сторін. Він допомагає збагатити оцінку продуктивності та компетенцій співробітників, а також сприяє розвитку особистих навичок.
3.	Рекрутингові інструменти	Використання інноваційних рекрутингових інструментів, таких як тестування здібностей, оцінювання культурної відповідності, онлайн-інтерв'ю,

		допомагає залучати кваліфікованих кандидатів, які краще відповідають вимогам підприємства.
4.	E-learning	Впровадження електронного навчання (e-learning) дає змогу забезпечити доступ до навчальних матеріалів і курсів для співробітників незалежно від їхнього місця роботи і графіка. Це дає змогу здійснювати постійний розвиток персоналу та забезпечує більш гнучкий підхід до навчання.
5.	Інтерактивні платформи для співпраці	Впровадження інтерактивних платформ для співпраці та комунікації між співробітниками сприяє обміну ідеями, зміцненню командної роботи та підвищенню мотивації.
6.	Системи оцінювання продуктивності	Впровадження систем оцінювання продуктивності, які враховують не тільки результати, але й професійні навички, особисту ефективність та розвиток, дає змогу підвищити об'єктивність оцінки та забезпечити точніше визначення потреб у розвитку персоналу.
7.	Тренінги та розвиток	Запровадження різноманітних тренінгів, майстер-класів та програм розвитку сприяє навчанню нових навичок і методів роботи, а також підвищенню впевненості співробітників у своїх здібностях.

Ці інструменти допоможуть забезпечити ефективніше управління персоналом, сприяючи його розвитку, мотивації та досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливо вибрати ті інструменти, які найкраще відповідають потребам конкретного підприємства та сприятимуть її успіху.

Застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом дає змогу підприємствам оптимізувати свою діяльність, покращити продуктивність та забезпечити більш ефективні та зручні процеси для персоналу. Пропонується низка

альтернативних прикладів інноваційних технологій, які використовуються в управлінні персоналом (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Інноваційні технології в управлінні персоналом

№	Стратегія	Деталізація
1.	Системи електронної реєстрації робочого часу	Застосування систем зчитування карток або сканування відбитків пальців дає змогу точно фіксувати робочий час працівників, спрощує облік робочого часу і дозволяє автоматично розраховувати заробітну плату.
2.	Хмарні HR-системи	Використання хмарних платформ для управління персоналом дозволяє зберігати, оновлювати та використовувати інформацію про персонал в онлайн-режимі, забезпечуючи доступ до даних з будь-якого місця та пристрою.
3.	Аналітика та Big Data	Використання аналітики та оброблення великих обсягів даних дає змогу отримати цінні інсайти про продуктивність працівників, їхню задоволеність, текучість кадрів та інші аспекти, що допомагає приймати кращі управлінські рішення.
4.	Віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR)	Впровадження VR та AR в навчальні процеси дає змогу створити іммерсивне навчання, де працівники можуть вчитися у реалістичних умовах, збільшуючи ефективність навчання.
5.	Мобільні додатки для HR	Розроблення спеціальних мобільних додатків дає змогу працівникам звертатися до HR-служби, перевіряти розклад роботи, заявляти про відпустки та інші потрібні функції безпосередньо зі свого смартфона.

6.	Використання соціальних мереж	Застосування соціальних мереж у корпоративних цілях дає змогу підтримувати комунікацію та спілкування між співробітниками, сприяє залученню персоналу до соціальних ініціатив та командної роботи.
----	-------------------------------	--

Ці альтернативні інноваційні технології є тими, які пропонується застосовувати в управлінні персоналом. Розвиток технологій продовжує стимулювати появу нових інструментів і рішень для ефективного управління людськими ресурсами.

3.2 Прогнозування та адаптація до змін у зовнішньому середовищі

Прогнозування та адаптація до змін у зовнішньому середовищі є комплексними завданнями, залежними від багатьох чинників, таких як економічна ситуація, політичні рішення, технологічні зміни, зміни у поведінці споживачів та інші. підприємство має використовувати різноманітні інструменти та підходи для ефективного прогнозування та адаптації.

Деякі засоби та підходи, які можуть допомогти підприємству прогнозувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі зазначені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Прогнозування змін зовнішньому середовищі

№	Чинник	Деталізація
1.	Аналіз трендів	Вивчення і аналіз трендів у галузі, де діє підприємство, дає змогу передбачати можливі зміни та адаптуватися до них заздалегідь.
2.	Сценарійне планування	Розроблення різних сценаріїв розвитку подій дає змогу готуватися до різних варіантів майбутнього та приймати обгрунтовані рішення.

3.	Система моніторингу	Використання систем моніторингу економічних, політичних та технологічних змін дає змогу оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
4.	Аналіз конкурентів	Вивчення та аналіз діяльності конкурентів дає змогу розуміти їхні стратегії та реакції на зміни та виявляти можливі конкурентні переваги.
5.	Залучення експертів	Консультавання експертів та аналітиків може допомогти визначити ключові тренди та перспективи розвитку галузі.
6.	Гнучкість та інновації	Створення гнучкої та інноваційної культури дає змогу швидко адаптуватися до змін та впроваджувати нові ідеї та технології.

Важливо постійно проводити моніторинг зовнішнього середовища та реагувати на зміни, зберігаючи гнучкість та відкритість до нових можливостей. Прогнозування та адаптація є невідомою частиною стратегічного управління, яка допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможними в змінних умовах.

Під час прогнозування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі з погляду на управління персоналом, підприємство може враховувати низку ключових принципів, які представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Принципи прогнозування та адаптації

№	Принцип	Деталізація
1.	Гнучкість	Важливо створити гнучкість в системі управління персоналом, щоб легко адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Це означає, що підприємство повинне мати можливість змінювати кадрову політику,

		процеси найму, розвитку та мотивації відповідно до нових вимог ринку.
2.	Передбачливість	Прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі дає змогу забезпечити передбачливість управління персоналом. Підприємство може використовувати дані та тренди, щоб передбачити можливі зміни на ринку праці, зміни відносин з клієнтами, нові технології тощо.
3.	Навчання та розвиток	Забезпечення навчання та розвитку персоналу допомагає пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі. Співробітники повинні мати можливість навчатися новим навичкам, оновлювати свої знання та розвивати компетенції відповідно до нових потреб підприємства.
4.	Активна комунікація	Чітка та відкрита комунікація між керівництвом та персоналом дає змогу інформувати співробітників про можливі зміни в зовнішньому середовищі та сприяє їхній підготовці до цих змін.
5.	Готовність до змін	Створення культури, що підтримує готовність до змін, допомагає сприймати нові виклики як можливості, а не загрози. Персонал повинен бути мотивований до пошуку нових інновацій та ідей, що сприяють вдосконаленню діяльності підприємства.
6.	Аналіз конкурентного середовища	Систематичний аналіз конкурентного середовища дає змогу оцінювати стратегії конкурентів, їхні переваги та недоліки. Це дає змогу зробити адекватні корективи у стратегії управління персоналом.

7.	Креативний підхід	Створення креативного та інноваційного підходу до управління персоналом дає змогу знаходити нестандартні рішення для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
----	-------------------	--

Впровадження цих принципів дає змогу підприємству бути готівими до змін, підвищує його гнучкість та ефективність в управлінні персоналом та сприяє успішному функціонуванню в змінному бізнес-середовищі.

Після впровадження ефективного управління на підприємстві можна очікувати низку позитивних змін, які можуть вплинути на конкурентну позицію підприємства на ринку. Ось деякі способи, які конкуренція підприємства може змінитися після впровадження ефективного управління:

- Покращення продуктивності:

- Ефективне управління може призвести до оптимізації бізнес-процесів, ефективного використання ресурсів та збільшення продуктивності працівників. Підприємство зможе здійснювати більше дій за короткий час, що сприяє збільшенню обсягів виробництва та задоволенню потреб клієнтів;

- Покращення якості продукту або послуги:

- Ефективне управління персоналом допомагає стимулювати та підтримувати високу якість роботи працівників. Це може призвести до покращення якості продуктів або послуг, що робить підприємство більш конкурентоспроможним на ринку;

- Зниження витрат:

- Ефективне управління може допомогти ідентифікувати неналежне використання ресурсів та зайві витрати. Оптимізація витрат дозволяє підприємству знизити ціни на свої продукти або послуги, що створює конкурентну перевагу;

- Швидше реагування на зміни ринку:

• Ефективне управління персоналом допомагає створити більш гнучку та реактивну організаційну культуру. Це дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни на ринку, здійснювати нові стратегії та ініціативи, що важливо в умовах зростаючої конкуренції.

• Привернення та утримання талановитих працівників:

• Ефективне управління персоналом створює сприятливе середовище для розвитку та зростання співробітників. Це привертає талановитих працівників та зменшує текучість кадрів.

• Покращення репутації роботодавця:

• Підприємство з ефективним управлінням персоналом зазвичай має кращу репутацію серед працівників, клієнтів та партнерів. Це допомагає привертати більше талановитих кандидатів та встановлювати довгострокові партнерства з клієнтами.

• Інновації та розвиток:

• Ефективне управління персоналом стимулює творчість та інновації. Працівники, які відчувають підтримку та мають можливість працювати над новими ідеями, можуть створювати інноваційні продукти та послуги, що робить підприємство більш привабливим для

клієнтів. Ці зміни створюють позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства на ринку, забезпечуючи йому переваги порівняно з конкурентами.

Однак важливо пам'ятати, що ефективне управління – це постійний процес, і підприємство повинно постійно працювати над вдосконаленням своєї стратегії та практик для досягнення успіху на ринку.

3.3 Розроблення принципів управління персоналом

Під час управління працівниками на підприємстві, і як самими керівниками, і працівниками повинні дотримуватися певні принципи, які гарантують справедливу та ефективну роботу організації. Ось деякі з них:

Справедливість: Керівництво повинно дотримуватися принципу рівного та справедливого ставлення до всіх працівників, без дискримінації за будь-якими ознаками (раса, стать, національність, вікова категорія тощо). Кожен працівник має мати рівні можливості розвитку кар'єри та отримання винагороди за свої зусилля.

Взаємовідповідальність: Керівництво та працівники повинні відчувати взаємну відповідальність за досягнення стратегічних цілей підприємства. Керівництво зобов'язане забезпечити необхідні ресурси і підтримку, а працівники - вносити свій внесок і відповідально виконувати свої обов'язки.

Довіра та комунікація: Взаємна довіра між керівництвом і працівниками є ключовим фактором успіху. Відкрита та ефективна комунікація допомагає вирішувати проблеми, вносити ініціативи, а також зберігати мотивацію працівників.

Розвиток та навчання: Керівництво повинно сприяти розвитку та навчанню персоналу. Надання можливостей для професійного зростання та підвищення кваліфікації допомагає залучати та утримувати талановитих працівників.

Командна робота: Співробітники повинні сприймати себе частинами команди, а не окремими силами. Командна робота сприяє зміцненню співпраці, обміну досвідом і досягненню спільних цілей.

Прозорість: Керівництво повинно забезпечити прозорість в прийнятті рішень, розподілі ресурсів і винагороді. Чіткість процесів допомагає уникати спекуляцій і непорозумінь.

Інноваційність: Продуктивне інноваційне середовище стимулює творчість і підтримує запровадження нових ідей та підходів у роботі.

Дотримання цих принципів забезпечує гармонійне співвідношення між керівництвом та працівниками, покращує ефективність роботи підприємства і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Розроблений документ – **Процедура 01.01:2023 «Принципи управління персоналом»** представлена в додатку А.

3.4 Оцінка змін у діяльності підприємства після впровадження принципів

Оцінка рівня змін після впровадження принципів та стратегій управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів та інструментів.

Пропонується декілька підходів до оцінки змін:

- Аналіз ключових показників – порівняйте ключові показники діяльності підприємства до та після впровадження змін. Це можуть бути показники, такі як продуктивність, текучість кадрів, рівень задоволеності працівників, витрати на навчання та розвиток, рівень задоволеності клієнтів та інші, що відображають результати впроваджених змін.

- Збори зворотного зв'язку – проведіть опитування або інтерв'ювання співробітників, клієнтів та керівництва, щоб з'ясувати їхню думку про впроваджені зміни. Зворотний зв'язок може дати уявлення про те, як сприймаються зміни та який вплив вони мають на всіх зацікавлених сторін.

- Аналіз фінансових результатів – впровадження ефективних змін в управлінні персоналом призводить до зниження витрат, підвищення ефективності та збільшення прибутковості. Аналіз фінансових показників може підтвердити успіх впроваджених змін.

- Експертна оцінка – залучіть експертів або консультантів, які мають досвід у впровадженні змін у сфері управління персоналом. Вони можуть надати об'єктивну оцінку ефективності та ефективності впроваджених змін.

- Порівняння зі стратегічними цілями – порівняйте досягнені результати зі стратегічними цілями підприємства. Впровадження змін повинно сприяти досягненню стратегічних цілей та сприяти розвитку підприємства в цілому.

Залежно від конкретних цілей та характеристик підприємства, можна використовувати комбінацію цих методів та інструментів для оцінки ефективності впроваджених змін. Важливо пам'ятати, що оцінка змін – це процес, який може вимагати часу та ресурсів, але він допомагає з'ясувати, наскільки успішними були впроваджені зміни і як їх можна покращити.

Після застосування рекомендацій та принципів управління персоналом буде отримано низку позитивних змін у діяльності підприємства (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Зміни після впровадження принципів управління персоналом

№	Зміна	Ефект
1.	Підвищення продуктивності	Застосування ефективних стратегій та інструментів управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності працівників. Мотивовані та задоволені співробітники працюють більш ефективно та ефективно виконують свої обов'язки.
2.	Зниження текучості кадрів	Інвестування в розвиток, мотивацію та розширення можливостей кар'єрного зростання допомагає зберегти талановитих працівників та знизити показник текучості.
3.	Покращення репутації роботодавця	Дотримуючись принципів справедливості, розвитку, інновацій та мотивації, підприємство має кращу репутацію на ринку праці та залучають талановитих кандидатів.
4.	Збільшення задоволеності клієнтів	Задоволені та мотивовані співробітники надають вищу якість обслуговування, що сприяє збільшенню задоволеності клієнтів та зниженню показників відтоку клієнтів.
5.	Покращення інноваційності	Створення інноваційного середовища та підтримка ініціатив сприяє впровадженню нових ідей та розвитку організації.
6.	Зміцнення командної роботи	Використання інструментів для співпраці та комунікації допомагає зміцнити командну роботу, покращити координацію та вирішувати проблеми швидше та ефективніше.

7.	Покращення корпоративної культури	Дотримання принципів і стратегій управління персоналом допомагає створити позитивну та динамічну корпоративну культуру, яка привертає та утримує талановитих співробітників.
8.	Забезпечення стійкого розвитку	Правильне управління персоналом дозволяє підприємству адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та забезпечувати стабільний розвиток на довгостроковій основі.

Впровадження цих принципів і стратегій в управлінні персоналом позитивно позначається на всіх аспектах діяльності підприємства, сприяючи досягненню успіху та збільшенню конкурентних переваг. Це можуть бути довгострокові позитивні зміни, що підтримують стабільний розвиток підприємства.

3.5 Рекомендації щодо подальшого розвитку системи управління персоналом

Поради з застосування підходів управління персоналом:

- Підбирайте підходи до управління, які відповідають конкретним потребам та стратегії підприємства;
- Залучайте персонал до процесу прийняття управлінських рішень та враховуйте їхні думки та ідеї;
- Надавайте пріоритет розвитку навичок та знань персоналу, організуйте навчальні програми та тренінги;
- Забезпечуйте ефективну комунікацію та зворотний зв'язок між керівництвом та працівниками;
- Впроваджуйте інноваційні технології та системи для покращення процесів управління персоналом;
- Сприяйте розвитку позитивної корпоративної культури, де працівники відчують себе цінними та зацікавленими у досягненні спільних цілей.

Зважаючи на розглянуті принципи та стратегії управління персоналом, основані на інноваційних технологіях та здоровому корпоративному середовищі, пропонуються такі кінцеві рекомендації щодо подальшого розвитку системи управління персоналом:

- Орієнтуватися на розвиток та навчання:

- Постійний розвиток та навчання співробітників є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Рекомендується створити програми навчання та розвитку, включаючи тренінги, майстер-класи, вебінари та інші формати, що допоможуть співробітникам вдосконалити свої навички та компетенції;

- Впроваджувати систему оцінки працівників:

- Ефективна система оцінки допомагає ідентифікувати найбільш цінних та талановитих працівників, а також визначати сфери, в яких потрібний їхній розвиток. Використовуйте об'єктивні критерії та регулярні перегляди для забезпечення справедливості та прозорості;

- Сприяти роботі в команді:

- Забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними підрозділами допомагає збільшити продуктивність та розвивати інноваційні ідеї. Збудуйте командний дух та сприяйте співпраці між працівниками;

- Сприяти балансу роботи та життя:

- Забезпечення балансу між роботою та особистим життям сприяє підвищенню задоволеності працівників, їхній продуктивності та зменшенню текучості кадрів. Розгляньте можливість гнучкого графіку роботи, дистанційної роботи тощо;

- Впроваджувати інноваційні технології:

- Застосовуйте нові технології та інструменти для автоматизації рутинних завдань, аналізу даних про співробітників та управління

персоналом. Це допоможе збільшити ефективність та точність процесів;

- Враховувати внутрішні та зовнішні виклики.

- Розвивайте систему управління персоналом, звертаючи увагу на специфічні вимоги та виклики вашого підприємства. Варто

враховувати як внутрішні чинники, такі як корпоративна культура, так і зовнішні, такі як зміни на ринку та галузі;

- Залучайте співробітників до процесу управління:

- Розвивайте культуру, в якій працівники відчують, що їхні думки та ідеї важливі. Залучення співробітників до прийняття рішень збільшує

відповідальність, мотивацію та прив'язаність до підприємства.

- Стежте за результатами:

- Використовуйте ключові показники ефективності (KPI) для оцінки результатів системи управління персоналом. Постійно оцінюйте їхню

ефективність та вносьте корективи за необхідності.

Розвиток системи управління персоналом є постійним процесом, що вимагає уваги та зусиль. Забезпечення ефективного управління персоналом дає змогу забезпечити конкурентні переваги, підвищити продуктивність, збільшити задоволеність, мотивацію працівників та зміцнити позицію підприємства на ринку.

Для підтримання принципів керування персоналом на високому рівні варто звертати увагу також ще на аспектах, які представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Аспекти розвитку принципів керування персоналом

Відкрита комунікація:	Визначення чітких цілей:	Лідерство:
Забезпечення ефективної та відкритої комунікації між керівництвом та	Встановлення чітких та реалістичних цілей для співробітників	Наявність сильного та відповідального керівництва є ключовим

<p>співробітниками є основою успішного управління персоналом. Співробітники повинні бути інформовані про цілі та стратегію підприємства, а також мати можливість висловлювати свої думки та ідеї.</p>	<p>допомагає спрямовувати їхні зусилля у відповідному напрямку. Визначення конкретних очікувань та вимог до кожного співробітника.</p>	<p>чинником ефективного управління персоналом. Лідери повинні бути прикладом для співробітників та сприяти створенню стимулюючої та мотивуючої робочої атмосфери.</p>
<p>Розвиток та навчання:</p>	<p>Система звітування:</p>	<p>Постійне вдосконалення:</p>
<p>Постійний розвиток та навчання співробітників допомагає підтримувати їхні навички та компетенції на високому рівні. Забезпечуйте</p>	<p>Використання системи звітування допомагає відстежувати продуктивність та результати працівників, а також забезпечує</p>	<p>Культура постійного вдосконалення та інновацій допомагає зберігати високий рівень ефективності та готовності до змін.</p>
<p>доступ до навчання та створюйте можливості для розвитку кар'єри.</p>	<p>прозорість та об'єктивність оцінки їхньої діяльності.</p>	

Забезпечення цих аспектів допоможе підтримувати принципи ефективного управління персоналом на високому рівні та забезпечити успішність підприємства на ринку. Варто регулярно оцінювати результати та коригувати стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб співробітників.

НУБІП України

ВИСНОВКИ

За підсумком проведення дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі – розгляду проблематики управління персоналом, можна зробити декілька висновків:

Розроблення принципів управління персоналом є необхідним – ефективне управління персоналом є важливим фактором успіху підприємства. Створення чітких та визначених принципів управління допомагає забезпечити систематизацію та стандартизацію практик, що сприяє збільшенню продуктивності, мотивації співробітників та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Наявність науковців та дослідників у цій галузі свідчить про її актуальність – відомі українські та світові науковці працюють над дослідженнями та публікаціями, пов'язаними з управлінням персоналом. Це свідчить про важливість цього напрямку та потребу у постійному вдосконаленні методів та підходів.

Застосування інноваційних технологій та відповідних підходів управління може покращити результати – впровадження новітніх технологій та інноваційних підходів до управління персоналом може забезпечити підприємству конкурентну перевагу та сприяти його стабільному розвитку.

Співпраця між керівництвом та працівниками є ключовим чинником успішного управління персоналом – взаємодія та взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками створюють позитивну робочу атмосферу, підвищують мотивацію та продуктивність працівників.

Постійне вдосконалення та адаптація до змін є важливими для успіху – управління персоналом є динамічним процесом, що вимагає постійного вдосконалення, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та впровадження нових практик.

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Eurostat, 2023. URL [^] <https://ec.europa.eu/eurostat/home?>
2. Lorincová S., Hitka M., Bajžíková L., Weberová D. Are the motivational preferences of employees working in small enterprises in Slovakia changing in time? *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2019, № 6(4). P. 1618–1635.
3. Harsch K., Festing M. Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 2019.
4. Lundy Olive. From personnel management to strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 1994, № 5.3. P. 687–720.
5. Alzoubi H. M., Ghazal T. M., El Khatib M., Alshurideh M. T., Alami R., Al Masaeid T. Creation of indicator system for quality-estimation of safety management of personnel and it's psychological impact on industrial enterprises., *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 2022, № 5.2s. P. 143–151.
6. АНТОНІВ А. Д., СІЛОНОВА Н. Б. Дисциплінарна політика, як стратегічний орієнтир розвитку підприємства роздрібної торгівлі., *Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку: матер. III Всеукр. навч.-практ. конф. (Тернопіль, 21 квітня, 2021)*. Тернопіль, 2021. С. 74–75.
7. Renkema M., Meijerink J., Bondarouk T. Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human Resource Management Review*, 2017, № 27(3). P. 397–415.
8. Barwińska-Małajowicz A., Ślusarczyk B., Danylovych-Kropyvnytska M. Innovative entrepreneurship models in the management system of enterprise competitiveness. *Journal of Entrepreneurship Education*, 2019, № 22(4).
9. Bakhtiyarova K. R., Askarjonovich A. B. Theoretical basis of studying social and psychological criteria for selection of management personnel. In: *Archive of Conferences*, 2021. P. 3–4.

10. Tajfer H., and Turner J. C. The social identity theory of intergroup behavior, in: Psychology of intergroup relations, red. S. Worchel, IOW Austin, Chicago: Atlanta Group Company, 1986.

11. Verbivska L., Kobelia Z., Verhun A., Zerkal A., Vikhtiuk A. Theoretical bases of improvement of mechanisms of management of the personnel of the enterprise, 2022.

12. Marchenko V. M., Hondoka V. A. Theoretical basis of personnel policy of modern enterprisesy. URL: <http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/journal/journal02eng.pdf>.

13. Achkasova O. V., Mazhnyk L. O. Innovations in personnel management of domestic enterprises: trends and specificity, 2016. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14432/1/Стаття_Ачкасова%20%20Мажник.pdf.

14. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. Бізнес-навігатор, 2018, № 4. С. 94–98.

15. Партика Г. В. Сучасні підходи до управління персоналом на інноваційних засадах. Глобальні та національні проблеми економіки, 2015, № 8. С. 559–561.

16. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка, 2012, № 4. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/>.

17. Сінченко А. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки, 2016, №1 (21), С. 288–294.

18. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. К.: КНЕУ. Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

19. Raaijse J., Boselie P. HRM and performance: What's next? Human Resource Management Journal, 2005, V. 15, № 4. P. 68–83.

20. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник

Ужгородського національного університету. , Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017, №16 (1). С. 130–134.

21. Ушаповський К. В. Сучасні теоретико-методологічні підходи до управління персоналом на промислових підприємствах. Економіка промисловості, 2010, № 1. С. 131–135.

22. Бала О. І., Зуб Г. В. Кадрове забезпечення діяльності підприємств: вимоги до кандидатів на посаду та методи їх відбору. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2013, № 769. С. 3–11.

23. Опаленко І. О. Інновації на ринку праці. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки, 2010, № 104 URL: http://kntu.usg.com.ua/files/sbornik/vestnik_104/39.pdf.

24. Schuler R. S., Jackson S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, 1987. V. 1., № 3. P. 207–219.

25. Leonard J. A. An empirical model of the sources of innovation in the U.S. manufacturing sector. Business Economics, 2007, V. 42, № 4. P. 33–45.

26. Касич А. О., Хімич І. Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Бізнес-Інформ, 2012, № 12. С. 55–59.

27. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес-Інформ, 2014, № 11. С. 290–294.

28. Кушнерик О. HR-Менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020, № 13. С. 125–299, DOI:10.37320/2415-3583/12.21.

29. Ведерников М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018, № 3. С. 72–78.

30. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. *Norwegian Journal of development of the International Science*, 2017, V. 2., № 4. P. 26–31.

31. Новікова М., Мажник Л. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

32. Погорелова Т., Шердега Т. Інноваційні процеси на підприємствах. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. праць. № 55 (1). Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». Харків: НТУ «ХПІ», 2008. С. 104–105.

33. Дубініна Я. Основи кадрового менеджменту. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html.

34. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка. Ужгород: Говерла, 2017. Вип. 2 (50). С. 172–179.

35. Друкер П. Ф. Енциклопедія менеджменту. Видавництво: "Вільямс", 2004. 432 с.

36. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління, 2019, № 1 (33). С. 33–42.

37. Dierksmeier C. Reframing economic ethics: The philosophical foundations of humanistic management. Springer, 2016.

38. Lawrence P. R., Piron M. Economistic and humanistic narratives of leadership in the age of globality: Toward a renewed Darwinian theory of leadership. *Journal of Business Ethics*, 2015, № 128(2). P. 383–394.

39. Daley, D. M. Humanistic Management and Organizational Success: The Effect of Job and Work Environment Characteristics on Organizational Effectiveness, Public Responsiveness, and Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, 1986, № 15(2). P. 131–142. DOI: 10.1177/009102608601500204

40. Melé D. Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 2016, №1. P. 33–55. DOI: 10.1007/s41463-016-0011-5.

41. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill Book Company, 1960.

42. Pirson M. A., Lawrence P. R. Humanism in business—towards a paradigm shift? *Journal of Business Ethics*, 2010, №93(4). P. 553–565.

43. Louis Raymond. Organizational Context and Information Systems Success: A Contingency Approach, *Journal of Management Information Systems*, 1990, № 6:4. P. 5–20. DOI: 10.1080/07421222.1990.11517869.

44. Zeffane R. M. Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, 1994, V. 15, № 9. P. 22–37. DOI: 10.1108/01437729410074182.

45. Di Salvo V. S., Larsen J. K. A Contingency Approach to Communication Skill Importance: The Impact of Occupation, Direction, and Position. *The Journal of Business Communication*, 1987, № 24(3) P. 3–22. DOI: 10.1177/002194368702400301.

46. Теорія "X" і "Y" Д. МакГрегора URL: https://pidru4niki.com/17190512/ekonomika/teoriyi_x_u_makgregora.

47. Теорія Макгрегора X і теорія Y. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Бізнес/Вступний_бізнес/Книга%3A_Вступ_до_бізнесу_\(Літмен\)/10%3A_Мотивація_співробітників/10.05%3A_Теорія_X%2C_т_еорія_Y_та_теорія_Z](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Бізнес/Вступний_бізнес/Книга%3A_Вступ_до_бізнесу_(Літмен)/10%3A_Мотивація_співробітників/10.05%3A_Теорія_X%2C_т_еорія_Y_та_теорія_Z).

48. Peter F. Drucker. *The Practice of Management*. Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p. ISBN-10: 0060878975.

49. Peter F. Drucker. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business; Reprint edition, 1993. 864 p. ISBN-10 9780887306150.

50. Henstridge J. *Personnel Management: A Framework for Analysis*. *Personnel Review*, 1975, V. 4, № 1. P. 47-53. DOI: 10.1108/eb055275.

51. Galych O., Vakulenko Yu., Tereshchenko I., Krutko T. Strategic personnel management as a factor of growth of competitiveness of the enterprise. Agrosvit, 2019, V. 6. P. 27–32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27.

52. Shershnova Z. Strategic management. KNEU, Kyiv, Ukraine, 2004.

53. Загальні принципи управління персоналом у сфері кібербезпеки. DOI: 10.6028/NIST.SP.800-181r1.

54. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська, Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

55. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 124 с.

ДОДАТОК А
Процедура 01.01:2023 «Принципи управління персоналом»

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінок 26	

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

ТОВ «Підприємство»


 Сергій БАРАНОВ
 01 вересня 2023 р.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Процедура


П 01.01:2023

(Уведено вперше)

Дата надання чинності 01 вересня 2023 р.

РОЗРОБЛЕНО

Відповідальний виконавець, магістр з якості,
стандартизації та сертифікації


 Сергій БАРАНОВ
 20 серпня 2023 р.

Київ

2023

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 2 з 26	

ЗМІСТ

1 МЕТА ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ	3
2 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	3
3 ТЕРМІНИ ТА СКОРОЧЕННЯ	3
4 ОПИС ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	4
5 НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	12
6 УПРАВЛІННЯ АВАРІЙНИМИ ТА КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ	17
7 ОЦІНЮВАННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТА	23
8 ДІЇ У РАЗІ ВИЯВЛЕННЯ НЕВІДПОВІДНОСТЕЙ	25
ЛИСТ РЕЄСТРАЦІЇ ЗМІНИ	26

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 3 з 26	

1 МЕТА ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

1.1. Процедура визначає принципи ведення управління персоналом, включаючи кадрове діловодство, процедури прийняття, переведення та звільнення працівників Компанії, надання відпусток та інші види забезпечення в рамках згідно з чинним трудовим законодавством, колективного договору та політики соціальної відповідальності Компанії.

1.2. Вимоги цієї процедури поширюються на всіх працівників підприємства.

2 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

2.1. Директор несе відповідальність за забезпечення процесу управління персоналом необхідними ресурсами та дотримання чинного законодавства про працю на підприємстві.

2.2. Менеджер з персоналу несе відповідальність за організацію трудових відносин та контроль управління персоналом Компанії.

2.3. Керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за визначення потреби у кількості персоналу та їхньої кваліфікаційної оцінки; своєчасне проведення інструктажів з охорони праці та пожежної безпеки згідно з чинним законодавства; розвиток персоналу в межах відділу; підтримання у відділі корпоративної культури, соціальної відповідальності та внутрішніх засад підприємства.

3 ТЕРМІНИ ТА СКОРОЧЕННЯ

ЗМІ	Засоби масової інформації.
Кандидати, потенційні претенденти	Особи, що претендують на займання конкретного робочого місця або посади Компанії, та можуть складати кадровий резерв Компанії.
Керівники	Працівники, що займають посади керівників підприємства та структурних підрозділів. До них належать директори (включаючи генеральних директорів), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах,

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство»
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 4 з 26	

	головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники цих керівників.
КЗпП	Кодекс законів про працю.
ЛН	Лист непрацездатності.
Персонал	Всі працівники підприємства, включаючи тимчасових і сезонних працівників, що працюють за суміщенням, позаштатних працівників та тих, що працюють за короткостроковими угодами.

4 ОПИС ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

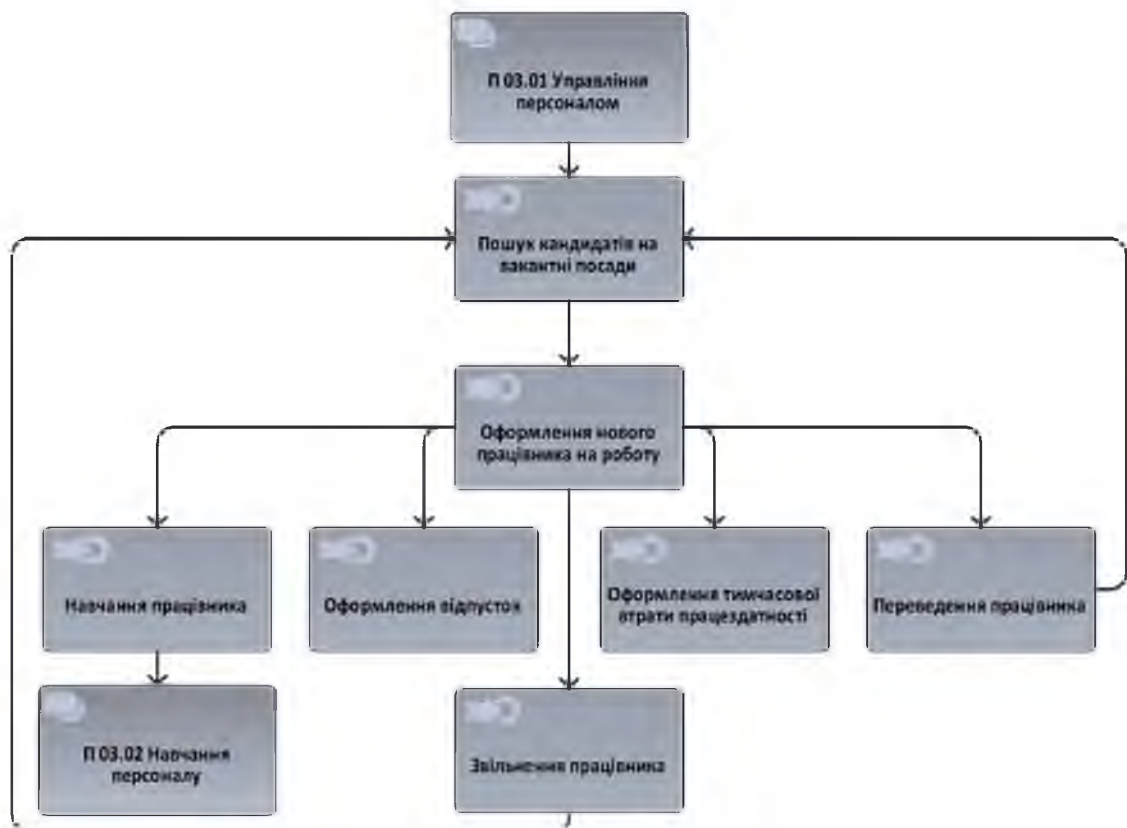


Рисунок 1. Блок-схема управління персоналом на підприємстві

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство»
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 5 з 26	

4.1. Загальні положення.

4.1.1 Управління персоналом на підприємстві здійснюють керівники підрозділів в межах свого відділу та менеджер по персоналу в цілому по підприємству.

4.1.2 Трудові відносини працівника та Компанії оформлюються у вигляді трудового договору згідно з чинним законодавством.

4.2. Пошук кандидатів на вакантні посади.

4.2.1. Процес пошуку кандидата на вакантну посаду складається з таких етапів:

- формування заявки на вакантні посаду від керівника відділу або директора;
- оброблення заявки згідно з штатним розкладом з уточнюючими питаннями згідно вакантної посади;
- розміщення оголошення про вакансію на сайтах пошуку персоналу, ЗМІ, банерах;
- отримання відгуків від кандидатів, аналіз відгуків;
- обробка резюме та анкет;
- проведення первинної співбесіди з менеджером по персоналу та підведення результатів;
- відбір потенційних кандидатів відповідно до професійних вимог;
- проведення другого етапу співбесіди безпосередньо із керівником відділу за позитивного рішення після первинної співбесіди, прийняття рішення з приводу конкретного кандидата;
- зворотній зв'язок кандидату.

4.2.2. Кандидат, який попередньо затверджений після проведення другого етапу співбесіди, ознайомлюється зі специфікою виконуваних функцій безпосередньо на робочому місці, після чого приймається остаточне рішення щодо закриття вакантної посади.

4.2.3. За позитивного рішення кандидат на посаду оформлює всі необхідні документи у відділі персоналу.

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство»
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 6 з 26	

4.3. Оформлення працівників на роботу.

4.3.1. Під час прийняття на роботу працівник зобов'язаний з'явитися особисто у відділ персоналу та подати оригінали документів:

- паспорт, тимчасову посвідку на постійне проживання (якщо паспорт/посвідку втрачено, особа подає тимчасове посвідчення, що підтверджує особу громадянина України;
- трудову книжку;
- довідку про присвоєння ідентифікаційного номера в разі наявності
- документ про освіту (якщо робота вимагає спеціальних знань – наприклад, для бухгалтера чи юриста);
- особову медичну книжку;
- фото 3*4 (2 шт.);
- інші документи (наприклад, військовозобов'язані особи – військовий квиток, свідоцтво про загальнообов'язкове державне соціальне страхування (не пред'являють особи, які працевлаштовуються вперше), особи, звільнені з місць відбування покарання за кримінальний злочин – довідку про звільнення тощо).

4.3.2. Прийняття на роботу без подання зазначених документів не допускається. Забороняється вимагати документи, подання яких не передбачено чинним законодавством.

4.4. Порядок прийняття працівника на роботу.

4.4.1. Менеджер з персоналу ознайомлює працівника до початку виконання обов'язків:

- з умовами праці, умовами її оплати, його правами та трудовими обов'язками;
- під підпис з правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором;
- з посадовою чи робочою інструкцією.

4.4.2. Заява. Написання особової заяви про прийняття на посаду здійснюється кандидатом на чистому аркуші паперу від руки в одному примірнику.

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство»
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 7 з 26	

4.4.3. Оформлення наказу. Прийняття на роботу оформляється наказом (розпорядженням) директора, що оголошується працівнику під підпис. У наказі (розпорядженні) має бути зазначено найменування роботи (посади) відповідно до **Класифікатора професій**, умови оплати праці та інші істотні умови трудового договору.

4.4.4. Після підписання наказу директором з ним ознайомлюють працівника. Накази формуються у двох примірниках згідно з *Інструкції з ведення документації кадрового діловодства*. Перший примірник наказу підшивається в особову справу, а другий примірник – в папку *«Накази з особового складу»*.

4.4.5. Під час укладення трудового договору, угодою сторін може бути обумовлений випробувальний термін задля перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Строк випробування встановлюється відповідно до чинного законодавства і повинен бути зазначений у письмовій заяві працівника про прийняття на роботу. Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого належним чином, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Забороняється укладення трудового договору з громадянином, якому за медичним висновком запропонована робота протипоказана за станом здоров'я.

4.4.6. Менеджер з персоналу формує *Особову справу працівника*, яка складається з:

- копій заповнених сторінок паспорта та ідентифікаційного коду;
- заяви та копії наказу про прийняття;
- особової картки працівника форми П-2 з фотографією розміром 3*4;
- заяви на податкову соціальну пільгу (за наявності);
- згоди на збір та обробку персональних даних;
- до *Особової справи працівника* підшиваються заяви та копії наказів про переведення, відпустки;

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство»
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 8 з 26	

- трудовий договір;
- копії документів про освіту;
- інші документи (копії посвідчення ЧАЕС, документів, що надають певні пільги тощо).

4.4.7. Особова справа з всіма необхідними документами зберігається в папці «*Особові справи працівників ТОВ «Підприємство»*».

4.4.8. Менеджер з персоналу заповнює трудову книжку не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу.

4.4.9. Менеджер з персоналу подає заявку на відкриття рахунку в банку на працівника для виплати заробітної плати.

4.4.10. Менеджер з персоналу здійснює інформування фіскальної служби про прийняття працівника на роботу шляхом подання звіту за допомогою електронних програм звітності в день прийняття працівника на роботу, в якому вказується:

- ідентифікаційний код працівника;
- ПІБ працівника;
- дата прийняття;
- дата початку роботи;
- номер наказу про прийняття.

4.4.11. Забороняється допуск працівника до роботи без проходження інструктажів з охорони праці, пожежної безпеки, електробезпеки та навчання, проходження яких є обов'язковим згідно чинного законодавства та вимог системи менеджменту безпеності та якості харчової продукції.

4.5. Звільнення працівників.

4.5.1. Працівники мають право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений строк, попередивши про це директора письмово за два тижні.

4.5.2. Під час розірвання трудового договору з ініціативи працівника з поважних причин, передбачених чинним законодавством, директор звільняє працівника у строк, обумовлений працівником у заяві на звільнення шляхом підписання відповідного

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 9 з 26	

розпорядження (наказу).

4.5.3. Менеджер з персоналу має забезпечити організацію та контроль за виконанням працівником, що звільняється, передачі майна, матеріальних цінностей, справ, що були отримані або закріплені за працівниками, а також розрахунок з усіма службами і відділами.

4.5.4. Припинення трудового договору оформлюється наказом про звільнення, з цим наказом працівник ознайомлюється під розпис. Також робиться відповідний запис у трудовій книжці.

4.5.5. Менеджер з персоналу направляє копію наказу про звільнення в бухгалтерію, де на підставі цього документу здійснюється повний розрахунок з працівником.

4.5.6. У день звільнення працівникові оголошується наказ, видається трудова книжка під підпис, з ним проводиться остаточний розрахунок. День (дата) звільнення є останнім днем роботи.

4.5.7. Самовільне залишення роботи без подання відповідної заяви вважається порушенням трудової дисципліни і є підставою для звільнення за прогул без поважної причини.

4.5.8. Розірвання трудового договору з працівником з ініціативи власника або уповноваженої особи здійснюється з урахуванням вимог чинного законодавства.

4.6. Переведення працівників.

4.6.1. Переведення на іншу роботу за згодою працівника провадиться на підставі заяви працівника, погодженої з керівниками відповідних відділів.

4.6.2. Після видання наказу про переведення працівника на іншу посаду або роботу (постійно), до його особової картки, трудової книжки, а також до інших облікових документів, менеджер по персоналу оформлює відповідні записи.

4.6.3. Переведення на іншу роботу оформлюється наказом директора, який оголошується працівникові під розпис.

4.6.4. Згідно з діючим законодавством працівника можна перевести на іншу посаду тільки в тому випадку, якщо він не втрачає в оплаті, тобто номінально переведення може означати підвищення.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 10 з 26	

4.6.5. Не вважається переведенням на іншу роботу і не потребує згоди працівника переміщення його в того ж самого суб'єкта господарювання на інше робоче місце, в інший структурний підрозділ у тій самій місцевості, доручення працювати на іншому механізмі або агрегаті у межах спеціальності, кваліфікації чи посади, обумовленої трудовим договором, якщо ця робота не протипоказана йому за станом здоров'я, а також зміни істотних умов праці під час продовження роботи за тією самою спеціальністю, кваліфікацією чи посадою (ст. 32 КЗпП України). Про наступну зміну істотних умов праці (систем і розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад) працівник повинен бути повідомлений не пізніше, ніж за два місяці.

4.7. Відпустки працівників.

4.7.1. Працівникам підприємства надаються щорічні та додаткові відпустки відповідно до чинного законодавства України.

4.7.2. Керівник відділу складає графік відпусток підлеглого персоналу та передає на узгодження менеджеру по персоналу.

4.7.3. Менеджер з персоналу складає загальний план відпусток працівників Компанії на кожний календарний рік не пізніше 5 січня поточного року.

4.7.4. Право працівника на щорічну основну відпустку повної тривалості у перший рік роботи настає після закінчення шести місяців безперервної роботи на підприємстві (п. 1 ст. 79 КЗпП України).

4.7.5. До закінчення зазначеного строку відпустки може надаватися працівникам, переведеним на роботу від одного суб'єкта господарювання до іншого; жінкам, які виявили бажання приєднати щорічну відпустку до відпустки у зв'язку з вагітністю і родами; працівникам молодше вісімнадцяти років; працівникам, які навчаються у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах на вечірній і заочній формах навчання; в інших випадках, передбачених чинним законодавством (ст. 79, 180, 195, 212 КЗпП України).

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 11 з 26	

4.7.6. На прохання працівника щорічна відпустка може надаватися частинами за умови, що основна безперервна її частина становитиме не менше 14-ти календарних днів.

4.7.7. За рішенням директора працівники можуть бути за їхньої згодою відкликані з щорічної відпустки лише у випадках, передбачених законодавством.

4.7.8. Щорічна відпустка може бути перенесена на інший період як з ініціативи директора, так і на вимогу працівника відповідно до чинного законодавства. У разі перенесення щорічної відпустки новий термін її надання встановлюється за згодою між працівником і директором.

4.7.9. За сімейними обставинами працівнику може надаватися відпустка без збереження заробітної плати тривалістю до 15 календарних днів на рік.

4.7.10. Для працівників надаються соціальні відпустки за умови пред'явлення відповідних документів: для матерів-одиначок, батькам (опікунам), які мають дітей до 15 років, інше.

4.7.11. Відпустка надається згідно з заявою працівника (з візою керівника відділу). Після затвердження періоду відпустки, видається наказ по підприємству.

4.7.12. Вибуття у відпустку або її продовження без попереднього оформлення наказу про відпустку вважається порушенням трудової дисципліни.

4.8. Тимчасової втрата працездатності працівника.

4.8.1. Умовою підтвердження тимчасової непрацездатності в Україні, яка надає право на допомогу по тимчасовій непрацездатності відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими похованням».

4.8.2. У день виходу на роботу працівник віддає закритий у закладі охорони здоров'я **ЛН** менеджерів з персоналу або іншій особі, уповноваженій приймати **ЛН**. Зворотний бік **ЛН** заповнюється менеджером з персоналу.

4.8.3. Менеджер пзо персоналу передає оформлений належним чином **ЛН** до комісії (уповноваженого) із соціального страхування Компанії, що створюється (обирається) на підприємстві.

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 12 з 26	

4.8.4. Комісія (уповноважений) із соціального страхування розглядає підстави та правильність видачі (продовження) **ЛН**, перевіряє наявність усіх потрібних реквізитів (підписів лікарів, печатки закладу охорони здоров'я тощо) і ухвалює рішення про призначення або відмову в призначенні допомоги по тимчасовій непрацездатності, а також про припинення (повністю або частково) її виплати.

4.8.5. Якщо **ЛН** оформлений належним чином, комісія (уповноважений) із соціального страхування визначає право працівника на його оплату, що обов'язково відображається в протоколі засідання комісії (рішенні уповноваженого) із соціального страхування підприємства.

4.8.6. **ЛН** зберігаються в бухгалтерії підприємства.

4.9. Навчання персоналу.

4.9.1. Навчання персоналу організовує та контролює менеджер з персоналу згідно з плану-графіка проведення навчання.

5 НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

5.1. Загальні положення.

5.1.1. Процес навчання працівників Компанії організовує відділ персоналу.

5.1.2. Навчання працівників Компанії спрямоване на:

- підвищення продуктивності та якості праці;
- підвищення рівня професійної кваліфікації та майстерності;
- системне оновлення знань;
- підвищення рівня трудової мотивації;
- оптимізація корпоративної культури тощо.

До основних принципів навчання працівників Компанії відносять:

- диференціація за окремими категоріями працівників (керівники, лінійний персонал тощо);
- безперервність та гнучкість навчання;
- комплексний та системний підхід;

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 13 з 26	

- принцип наочності;
- принцип науковості тощо.

5.1.3. Навчання поділяється на внутрішнє, яке проводиться фахівцями Компанії в межах підприємства та зовнішнє, яке здійснюється фахівцями зовнішніх навчальних закладах (установах, організаціях), з якими укладено відповідні договори.

5.1.4. За плановістю навчання поділяється на планове та позапланове.

5.1.5. Планове внутрішнє навчання проводиться відповідно до плану-графіку проведення навчання на поточний рік згідно з навчальними матеріалами.

5.1.6. Позапланове навчання проводиться за рішенням директора чи керівника відділу у випадку:

- виникнення невідповідності, реагування на яку потребує проведення навчання;
- отримання зовнішньої рекламації, реагування на яку потребує проведення навчання;
- отримання незадовільних оцінок за підсумками планового навчання;
- отримання незадовільних результатів перевірок, аудитів;
- введення у виробництво нового чи модифікованого продукту;
- змін технології виробництва продукції;
- виникнення кризової чи аварійної ситуації.

5.1.7. За кількістю учасників, навчання поділяється на групове, що проводиться для двох і більше співробітників, та індивідуальне.

5.1.8. За формою проведення навчання поділяється на:

- самостійне вивчення;
- лекція;
- презентація;
- імітація;
- інше.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 14 з 26	

5.2 Планування та проведення навчання.

- 5.2.1. Керівники відділів, які в міру необхідності, але не рідше одного разу на рік, проводять оцінку рівня підготовки свого персоналу для визначення необхідності підвищення їхньої кваліфікації та визначають потребу в навчанні персоналу.
- 5.2.2. Спеціаліст з якості спільно з керівниками відділів визначає потребу в навчанні працівників з питань та вимог системи менеджменту якості.
- 5.2.3. Спеціаліст з якості, головний технолог, головний інженер, інженер з охорони праці та керівники відділів не пізніше 10 січня поточного року розробляють та подають на узгодження менеджеру з персоналу план-графік проведення навчання на поточний рік.
- 5.2.4. Планове навчання щодо аварійних та кризових ситуацій організовує та контролює головний інженер відповідно до плану-графіка проведення навчання з аварійних та кризових ситуацій.
- 5.2.5. Навчання, інструктажі, допуски з охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки проводяться з періодичністю та у формі, затвердженою чинним законодавством з реєстрацією у відповідних бланках та журналах.
- 5.2.6. Менеджер з персоналу зводить усю інформацію щодо потреб внутрішнього та зовнішнього навчання відділів Компанії, узгоджує з спеціалістом з якості та не пізніше 15 січня поточного року подає план-графік проведення навчання директору за затвердження.
- 5.2.7. У разі, якщо впродовж поточного року виникає необхідність проведення навчання, щодо якого не було виявлено потребу до затвердження плану-графіка проведення навчання, таке навчання позначається як позапланове.
- 5.2.8. Позапланове навчання проводиться у разі об'єктивної необхідності із залученням внутрішніх чи зовнішніх фахівців за необхідності.
- 5.2.9. Після проведення позапланового навчання, тематика якого не має або не повністю охоплює відповідну програму навчання, особа, відповідальна за проведення навчання, складає протокол проведення навчання.

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 15 з 26	

5.2.10. Позапланове навчання враховується під час формування плану-графіка проведення навчання на наступний період.

5.2.11. Менеджер з персоналу не пізніше, ніж до 25 числа поточного місяця повідомляє особу, визначену в плані-графіку проведення навчання як відповідальну за проведення навчання, про необхідність проведення навчання у наступному місяці.

5.2.12. У разі, якщо з певних поважних причин необхідно перенести місяць проведення навчання, особа, відповідальна за його проведення, інформує менеджера по персоналу за допомогою службової записки.

5.2.13. Особа, відповідальна за проведення навчання, розробляє програму навчання відповідно до тематики навчання та узгоджує з іншими фахівцями у разі необхідності.

5.2.14. У разі, якщо відповідна програма навчання вже розроблена, відповідальна особа перевіряє її на актуальність до моменту проведення фактичного навчання та вносить зміни у разі необхідності.

5.2.15. Особа, відповідальна за проведення навчання, після фактичного проведення навчання складає протокол проведення навчання та перевірки знань.

5.2.16. У разі, якщо формою оцінки знань є тестування, працівник, який проходить навчання, заповнює відповідний протокол перевірки знань під наглядом особи, відповідальної за проведення навчання.

5.2.17. Усі документи, що підтверджують навчання, зберігаються у особи, відповідальної за їхнє проведення.

5.3. **Організація навчання персоналу під час прийому на роботу.**

5.3.1. Всі нові працівники, які приймаються на підприємство, проходять інструктажі з охорони праці, пожежної безпеки згідно чинного законодавства та вступне навчання з питань функціонування системи управління якістю, включаючи вимоги особистої гігієни та виробничої санітарії, та внутрішнього трудового розпорядку й соціальної політики.

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 16 з 26	

5.3.2. Реєстрація факту проведення інструктажів з охорони праці, пожежної безпеки відбувається згідно з вимогами чинного законодавства.

5.3.3. Ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку та соціальною політикою Компанії проводить менеджер з персоналу.

5.3.4. Вступне навчання з питань функціонування системи управління якості проводить спеціаліст з якості у перший день офіційного оформлення працівника з реєстрацією в протоколі проведення навчання.

5.3.5. Подальша професійно-технічна підготовка робітників здійснюється за індивідуальною формою навчання (стажування) безпосередньо на робочому місці за системою наставництва.

5.3.6. Менеджер з персоналу призначає наставника для нового працівника, який протягом періоду стажування контролює роботу стажера згідно плану навчання стажера.

5.3.7. По закінченню навчання наставник вносить дані у зворотній зв'язок про стажера.

5.3.8. Для оцінки роботи наставника стажером заповнюється зворотній зв'язок про наставника.

5.3.9. Новий працівник після проходження успішного стажування залучається до навчання відповідно до плану-графіка проведення навчання.

5.4. Контроль виконання планів навчання.

5.4.1. Менеджер з персоналу не пізніше, ніж до 10 числа наступного за плановим місяця, перевіряє факти проведення навчання шляхом перевірки відповідних протоколів реєстрації результатів навчання відповідно до плану-графіка проведення навчання та проводить аналіз ефективності проведеного навчання.

5.4.2. У разі, якщо доказів проведення навчання не було надано та не було повідомлення про перенесення навчання на інший місяць, такий факт вважається невиконанням плану-графіка проведення навчання, щодо якого менеджер з персоналу оформлює повідомлення про невідповідність.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 17 з 26	

5.5. *Аналіз проведення навчання.*

- 5.5.1. Особа, відповідальна за проведення навчання, проводить оперативний аналіз навчання, як правило, одразу після його закінчення за участі усього персоналу, що брав участь у навчанні.
- 5.5.2. У разі, коли оцінку про успішно проведене навчання отримало більше 85% персоналу, що був залучений до навчання, таке навчання вважається успішно пройденим в цілому. Для персоналу, що не успішно пройшов навчання, проводяться додаткові позапланові навчання з повторною оцінкою знань.
- 5.5.3. У разі, коли оцінку про успішно проведене навчання отримало менше 85% персоналу, що був залучений до навчання, навчання вважається неуспішним. У такому разі проводиться додаткове позапланове навчання для усього персоналу, що приймав участь, з повторною оцінкою знань.
- 5.5.4. Менеджер по персоналу до 15 січня поточного року складає звіт про проведені навчання за минулий рік, аналізує інформацію щодо навчання персоналу Компанії за рік та передає необхідні дані спеціалісту з якості.

6 УПРАВЛІННЯ АВАРІЙНИМИ ТА КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

6.1. Загальні положення.

- 6.1.1. За масштабом розповсюдження аварійні та кризові ситуації поділяються на рівні «А», «Б», «В».
- 6.1.2. **На рівні «А»** ситуація характеризується розвитком в межах одного структурного підрозділу, цеху, приміщення тощо.
- 6.1.3. **На рівні «Б»** ситуація характеризується переходом за межі одного структурного підрозділу та розвитком її в межах підприємства.
- 6.1.4. **На рівні «В»** ситуація характеризується розвитком та переходом за межі території підприємства, можливістю впливу вражаючих факторів на населення прилеглих населених районів, інші підприємства (об'єкти), а також на навколишнє середовище.

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 18 з 26	

6.1.5. Управління аварійними та кризовими ситуаціями на підприємстві ґрунтується:

- на прогнозуванні сценаріїв виникнення надзвичайних ситуацій та аварій;
- на аналізі сценаріїв розвитку кризових ситуацій та аварій та масштабів їх наслідків;
- на оцінці достатності існуючих заходів, що перешкоджають виникненню і розвитку аварії, а також технічних засобів локалізації аварії;
- на аналізі дій виробничого персоналу по локалізації аварійних чи кризових ситуацій на відповідних стадіях їхнього розвитку;
- на проведенні планових навчань та імітацій виникнення аварійних та кризових ситуацій.

6.1.6. З метою управління реальними аварійними та кризовими ситуаціями на підприємстві створюється та затверджується наказом директора команда управління аварійними та кризовими ситуаціями.

6.1.7. У разі виникнення аварійної чи кризової ситуації на підприємстві єдиною особою, яка має право на висвітлення інформації у ЗМІ є директор. У разі, якщо інформація, що висвітлюється в ЗМІ напряду або опосередковано пов'язана з контрагентами, така інформація попередньо узгоджується з відповідальними особами контрагентів.

6.1.8. У разі виникнення аварійної чи кризової ситуації, яка потенційно загрожує своєчасним поставкам якісної продукції, спеціаліст з якості сповіщає відповідальних осіб контрагентів.

6.1.9. Проведення навчань з аварійних та кризових ситуацій спрямоване для вирішення завдань:

- перевірка здатності персоналу самостійно і на основі колективних дій попереджати розвиток аварійних та кризових ситуацій, забезпечувати їх ліквідацію чи мінімізацію у разі виникнення;
- навчання з надання долікарської допомоги та звільнення потерпілого від дії небезпечних факторів;

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство»
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	<i>Управління персоналом</i>	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 19 з 26	

— забезпечення формування або відновлення навичок прийняття оперативних рішень і діяльності в складній режимній обстановці в умовах обмеженого часу на рішення завдань підприємства;

— виявлення необхідних організаційних і технічних заходів, спрямованих на вдосконалення роботи персоналу та підвищення надійності обладнання;

— забезпечення безпечності харчових продуктів при виникненні аварійних чи кризових ситуацій тощо.

6.1.10. Навчання проводяться у формі гри зі створенням порушень у роботі обладнання, імітацією оперативної діяльності по ліквідації аварійної ситуації, оцінками цієї діяльності тощо.

6.2. Класифікація навчання з аварійних та кризових ситуацій.

6.2.1. Навчання з аварійних та кризових ситуацій є загальновиробничими, у яких беруть участь працівники двох і більше структурних підрозділів підприємства.

6.2.2. Навчання одного структурного підрозділу можуть проводитися одночасно для всього персоналу підрозділу або по черзі з персоналом окремих робочих місць (ділянок).

6.2.3. За плановістю навчання з аварійних та кризових ситуацій поділяється на планове та позапланове.

6.2.4. Планове навчання проводиться відповідно до плану-графіка проведення навчання з аварійних та кризових ситуацій.

6.2.5. Позапланове навчання проводиться за рішенням директора, спеціаліста з якості чи заступника директора з у випадку:

- реального виникнення надзвичайної, аварійної, кризової ситуації;
- відмови роботи виробничого обладнання з провини персоналу в нормальному робочому режимі;
- отримання незадовільних оцінок за підсумками планового тренування.

6.2.6. За кількістю учасників, навчання поділяється на групове, що проводиться для двох і більше співробітників, та індивідуальне.

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство»
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	<i>Управління персоналом</i>	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 20 з 26	

6.2.7. За методом проведення навчання поділяється на:

- навчання за схемами;
- навчання з умовними діями персоналу (імітація);
- навчання із залученням пристроїв, що відключаються, непрацюючого обладнання, що перебуває в ремонті або виведене з резерву.

6.3. Планування навчання з аварійних та кризових ситуацій.

6.3.1. Заступник директора з до 15 січня поточного року складає план-графік проведення навчання з аварійних та кризових ситуацій на рік з урахуванням періодичності проведення такого навчання – не менше, ніж один раз на рік.

6.3.2. Заступник директора з складає відповідну програму навчання для кожної теми навчання згідно з графіком. У разі необхідності, заступник директора з залучає керівників підрозділів для узгодження програми навчання (наприклад, навчання щодо саботажу, біотероризму тощо).

6.3.3. Програма навчання з відповідної теми щонайменше повинна містити інформацію про тему навчання; вид аварійної чи кризової ситуації, її причини; ознаки ситуації; перелік виконавців та алгоритм їх дій; порядок користування зв'язком із учасником тренувань; дії по обігу з потенційно небезпечною продукцією і невідповідною продукцією, що виникла в результаті аварійної чи кризової ситуації.

6.3.4. Заступник директора з в кінці кожного місяця узгоджує з керівниками підрозділів дати фактичного проведення навчання у наступному місяці.

6.3.5. Під час підготовки навчання з умовними діями персоналу на обладнанні заступник директора з перевіряє і за необхідності поповнює заготовлений раніше набір тренувальних плакатів, ярликів з відповідними написами, за допомогою яких імітується включення та відключення устаткування, запірних арматур, показання приладів, пристроїв захисту, сигналізації тощо.

6.4. Проведення навчання з аварійних та кризових ситуацій.

6.4.1. Безпосередньо перед початком навчання відповідальна особа за проведення

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство»
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 21 з 26	

навчання перевіряє готовність технічних і навчальних засобів, організований телефонний або радіозв'язок між її учасниками й уточнює методику проведення тренування у зв'язку з можливими змінами використаних технічних засобів, з урахуванням виду тренувань.

6.4.2. Навчання починаються із теоретичної частини і завершуються розглядом правильності прийнятих дій та рішень, підведенням підсумків щодо успішності проведення навчання.

6.4.3. Відповідальна особа проводить навчання згідно з обраним методом після викладення теоретичної частини матеріалу.

6.4.4. Навчання за схемами проводяться з використанням схем необхідних дій персоналу без виходу учасників на робочі місця і обладнання, без обмеження часу на виконання вправ. У таких тренуваннях перевіряється розуміння послідовності дій визначених осіб у разі виникнення аварійних чи кризових ситуацій, навички швидкого прийняття правильних рішень відповідальними особами, формулювання та виконання необхідних розпоряджень.

6.4.5. Навчання з умовними діями персоналу проводяться в реальному масштабі часу і з обов'язковим виходом учасників до місць виробництва, операцій. Даний вид навчання проводиться з персоналом, що безпосередньо обслуговує відповідні виробничі місця чи виконує відповідні операції.

6.4.6. Навчання із залученням пристроїв, що відключаються, непрацюючого обладнання, що перебуває в ремонті або виведене з резерву проводиться з метою відпрацювання та закріплення за персоналом певних професійних прийомів. Наприклад, перехід обладнання з основного на резервний режим роботи, ручне аварійне вимикання обладнання, усунення дрібних дефектів обладнання тощо.

6.4.7. У разі виникнення дійсно аварійної чи кризової ситуації під час проведення навчання, проведення навчання припиняється.

6.4.8. Відповідальна особа складає протокол проведення навчання та перевірки знань впродовж двох робочих днів після проведення навчання.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	Управління персоналом	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 22 з 26	

6.5 Аналіз проведення навчання з аварійних та кризових ситуацій.

6.5.1. Оперативний аналіз навчання проводиться з метою визначення правильності дій при тренуваннях ліквідації аварійної чи кризової ситуації, передбачених темою тренування, кожного з учасників у ній та визначення факторів та заходів, що сприяють підвищенню надійності роботи обладнання й безпеки обслуговуючого персоналу.

6.5.2. Заступник директора проводить оперативний аналіз навчання, як правило, одразу після його закінчення за участі усього персоналу, що брав участь у навчанні.

6.5.3. Під час оперативного аналізу навчання заступник директора звертає увагу:

- чи приймає учасник навчання рішення, які в реальних умовах при їх виконанні привели б до розвитку аварії або до нещасного випадку;
- чи допускає учасник навчання помилки, що не загострюють ситуацію, але затягують процес ліквідації аварійної чи кризової ситуації, кількість таких помилок;
- чи діє учасник навчання без єдиної помилки.

6.5.4. У разі, коли оцінку про успішно проведене навчання отримало більше 75% персоналу, що був залучений до навчання, таке навчання вважається успішно пройденим в цілому. Для персоналу, що не успішно пройшов навчання, проводяться додаткові позапланові навчання з повторною оцінкою знань.

6.5.5. У разі, коли оцінку про успішно проведене навчання отримало менше 75% персоналу, що був залучений до навчання, навчання вважається неуспішним. У такому разі проводиться додаткове позапланове навчання для усього персоналу, що приймав участь, з повторною оцінкою знань.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	<i>Управління персоналом</i>	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 23 з 26	

7 ОЦІНЮВАННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ КЛІЄНТА

7.1. Загальні положення.

7.1.1. Стратегія комунікації Компанії з клієнтом орієнтована на вирішення задач по визначенню та задоволенню його потреб, інтересів, очікувань в процесі випуску продукції та надання супровідних послуг. Задоволення потреб і очікувань клієнта є основою для задоволення потреб і очікувань інших зацікавлених сторін: працівників підприємства, партнерів, суспільства в цілому.

7.1.2. Під час розроблення та встановлення цілей, розроблення планів та стратегій для будь-якого виду діяльності Компанії за основу береться аналіз достовірної і різнобічної внутрішньої і зовнішньої інформації, включаючи інформацію щодо досягнутого рівня задоволеності всіх зацікавлених сторін.

7.1.3. Збір, аналіз, поширення інформації щодо задоволеності клієнта спрямовані на:

- налагодження стійких довгострокових взаємовідносин;
- прогнозування потреб і очікувань клієнта;
- виявлення сфер та питань для удосконалення, досягнення відповідної споживчої цінності продукції, конкурентоспроможності, загального іміджу та корпоративної культури Компанії;
- коригування політики, цілей, планів, процесів та конкретних дій тощо.

7.1.4. Для збору інформації щодо задоволеності клієнтів, Компанія використовує такі джерела надходження інформації: спілкування з представниками компанії-клієнта, анкетування, отримання та опрацювання претензій, зауважень і пропозицій тощо.

7.1.5. Збір, аналіз і поширення інформації щодо задоволеності споживача проводиться менеджером зі збуту з урахуванням специфіки ринків діяльності Компанії.

7.1.6. Анкетування клієнта для оцінки його задоволеності відбувається не рідше, ніж один раз на рік. За необхідності менеджер зі збуту може проводити позапланове опитування та анкетування.

<i>ТОВ «Підприємство»</i>	<i>Управління персоналом</i>	
Редакція: 1	<i>Процедура</i>	<i>П 01.01</i>
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 24 з 26	

7.2. Порядок проведення оцінки задоволеності клієнта.

- 7.2.1. Менеджер зі збуту не пізніше, ніж за два тижні до кінця підзвітного року готує необхідну кількість примірників анкети оцінювання задоволеності клієнта та надсилає їх представникам компаній-клієнтів, з яким Компанія проводила комунікацію впродовж звітного періоду, в паперовому чи електронному вигляді.
- 7.2.2. У випадку, якщо впродовж тижня з моменту надсилання анкети немає зворотного зв'язку від представника компанії-клієнта, менеджер зі збуту зв'язується з таким представником для виявлення причин відсутності заповненої анкети та намагається досягти домовленості про її отримання впродовж наступного тижня. У разі необхідності менеджер зі збуту звертається за отриманням допомоги у процесі зворотного зв'язку до директора Компанії.
- 7.2.3. Менеджер зі збуту отримує заповнені анкети та формує зведену інформацію у зведений звіт оцінювання задоволеності клієнтів та надає його для аналізу вищому керівництву.
- 7.2.4. У разі, якщо оцінка клієнта за певним критерієм є «4» або нижче, менеджер зі збуту намагається отримати коментарі щодо причин, що вплинули на такий результат.
- 7.2.5. У разі, якщо оцінка клієнта по будь-якому критерію або середня оцінка певного критерія рівня або нижче за «4», такий факт вважається невідповідністю.
- 7.2.6. Результативність призначених коригувань та коригуючих дій оцінюється після проведення наступного анкетування клієнтів.

ТОВ «Підприємство»	Управління персоналом	
Редакція: 1	Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023	Сторінка 25 з 26	

8 ДІЇ У РАЗІ ВИЯВЛЕННЯ НЕВІДПОВІДНОСТЕЙ

№ з/п	Потенційна невідповідність	Дії особи, що виявила невідповідність
1.	Відхилення процесів від процедури	Дії згідно з <i>П Управління невідповідностями</i>
2.	Відхилення/порушення процесів від вимог чинного законодавства	Повідомити директору.
3.	Виникнення аварійної чи кризової ситуації під час проведення навчання.	Інформує керівника відділу. Керівник відділу повідомляє команду з управління аварійними та кризовими ситуаціями.
4.	Потрапляння у ЗМІ чи несанкціонованої чи недостовірної інформації.	Інформує спеціаліста з якості. Спеціаліст з якості узгоджує випадок з представником контрагента.

ТОВ «Підприємство»		Управління персоналом	
Редакція: 1		Процедура	П 01.01
Діє з: 01.09.2023		Сторінка 26 з 26	

ЛИСТ РЕЄСТРАЦІЇ ЗМІНИ

Но- мер змін	Номер листа (сторінки)				Номер до- кумента	Підпис	Дата	Строк введення
	зміне- ного	заміне- ного	нового	анульованого				

Цей документ містить комерційну таємницю ТОВ «Підприємство».
Його несанкціоноване використання тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

ДОДАТОК Б

Тези-доповіді на тему «Основні аспекти розроблення принципів управління персоналом» представлені на Міжнародній науково-практичній конференції

«Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови:

виклики для України і світу»



Н

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Н



Н

Н

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

**ПРОДОВОЛЬЧА ТА ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В
УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ:
ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ**

*присвяченої 125-річчю Національного університету біоресурсів і
природокористування України*

Н

**Секція 3. Роль тваринництва, ветеринарної медицини
та харчових технологій в умовах війни та вирішенні завдань плану
відродження України**

Н

**25 травня 2023 року
Київ, Україна**

НУБІП України

Н

Організатор конференції:

Національний університет біоресурсів і
природокористування України

Н

Продовольча та екологічна безпека в умовах війни та повоєнної відбудови: виклики для України та світу: мат. Міжн. наук.-практ. конф., секція 3: Роль тваринництва, ветеринарної медицини та харчових технологій в умовах війни та вирішенні завдань плану відродження України (м. Київ, 25 трав. 2023 р.). Київ, 2023. С. 710.

Матеріали конференції подано в авторській редакції.

Н

У збірнику подано результати обговорення актуальних проблем, перспектив і шляхів забезпечення продовольчої та екологічної безпеки в умовах війни, плану відновлення України, сталого розвитку світу в контексті глобальних і регіональних викликів, трансформації суспільства та формування нової парадигми розвитку.

Редакційна колегія:

Ніколаєнко С. М. (відповідальний редактор), Кваша С. М., Кондратюк В. М., Ткачук В. А., Шинкарук В. Д., Барановська О. Д., Баль-Прилипка Л. В., Братішко В. В., Глазунова О. Г., Гриценко І. С., Діброва А. Д., Євсюков Т. О., Каплун В. В., Коломієць Ю. В., Кононенко Р. В., Васишин Р. Д., Мельник В. І., Остапчук А. Д., Отченашко В. В., Рудик Я. М., Ружило З. В., Савицька І. М., Тонха О. Л., Цвіліховський М. І., Яра О. С.

Н

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

**ПРОДОВОЛЬЧА ТА ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ
ВІДБУДОВИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ**

*присвяченої 125-річчю Національного університету біоресурсів
і природокористування України*

Н

**Секція 3. Роль тваринництва, ветеринарної медицини та харчових технологій в умовах
війни та вирішенні завдань плану відродження України**

Н

Відповідальний за випуск: **Отченашко В. В.**

© НУБІП України, 2023.

НУБІП І УКРАЇНИ

Н

74.Баблюк С.В., Білик О.Ю., Янюк О.В. ТЕНДЕНЦІЇ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ «ЕКО-РЕСТОРАНІВ».....227

Н

75.Балісевич О.Є., Бурова З.А., Василевська В.В. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕПЛОВИХ ЕФЕКТІВ У БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСАХ.....230

Н

76.Баль-Прилипко Л.В. ВІЙНА В УКРАЇНІ: ПРОДОВОЛЬЧА КРИЗА ТА БЕЗПЕКА.....233

77.Бандура В.М. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИЛ РІЗАННЯ ТУШОК ПТИЦІ.....236

Н

78.Баранов В.С., Розбицька Т.В. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....239

79.Баранов С. А., Адамчук Л. О. ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....241

Н

80.Бартошак А.В, Бабко Є.М., Олішевський В.В. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАНОФІЛЬТРАЦІЇ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА СУХОЇ СИРОВАТКИ.....244

81.Батіг М.В., Гудзенко М.М. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРЕСУВАННЯ ОЛІЄВМІСНОГО МАТЕРІАЛУ В ШНЕКОВИХ ПРЕСАХ.....246

Н

82.Батіг М.В., Жеплінська М.М., Шольц Ф. ВПЛИВ РОЗМІРІВ ТА ТЕМПЕРАТУРИ НА ТРИВАЛІСТЬ СУШІННЯ ПОДРІБНЕНИХ ЯБЛУК..... 248

83.Бебякін В.О., Самойліченко О.В. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ В ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЛАБОРАТОРІЯХ КОМБІКОРМОВИХ ЗАВОДІВ.....249

84.Березовський О.В., Мідик С.В., Сенін С.А., Земцова О.В., Корніснко В.І., Самкова О.П. ВИЗНАЧЕННЯ ВМІСТУ ЗАЛИШКОВИХ КІЛЬКОСТЕЙ ПЕСТИЦИДІВ У ГРУНТАХ.....252

НУВІІ І УКРАЇНИ

УДК: 005.95/96

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

¹Баранов С. А., здобувач ОС «Магістр», ^{1,2}Адамчук Л. О., кандидат сільськогосподарських наук, доцент

241

¹Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

^{1,2}Національний науковий центр «Інститут бджільництва імені П. І.

Прокоповича», м. Київ

Задля злагодженої роботи будь-якого підприємства, отримання високих показників від провадження господарської діяльності весь персонал має бути зацікавлений у виконанні поставленої роботи. Результат діяльності підприємства може визначатися дотриманням політики з якості, виконання поставлених цілей, за принципом SMART (S – Specific (конкретика), M – Measurable (вимірність), A – Achievable (досяжність), R – Realistic (реалістичність, значимість), T – Timed (часовий відрізок) [1], а також може виражатися у рівні прибутку підприємства за звітний період. Враховуючи ці, а також операційні та виробничі показники, можна розробляти або удосконалювати систему управління персоналом, яка буде враховувати потреби конкретного підприємства.

Проведений детальний аналіз проблеми та обґрунтування необхідності дотримання стандартів якості та належного врядування в компаніях зумовлено, насамперед, власним прагненням підприємства до самоорганізації, підкріпленим необхідністю налагодження партнерських відносин з органами державної влади та комерційними організаціями, з вимогами прозорості, підзвітності та ефективності [2].

Розроблення принципів управління персоналом на підприємстві – це важливий процес, спрямований на створення ефективної та ефективного системи управління персоналом. Основні аспекти цього процесу включають: стратегічне планування – перед початком розроблення принципів управління персоналом, необхідно зрозуміти стратегію підприємства. Це допоможе визначити, які вимоги щодо персоналу потрібні для досягнення бізнес-цілей і визначити основні пріоритети. Визначення структури та обов'язків – розроблення чіткої організаційної структури та опису посад допоможе уникнути дублювання ролей та встановити зрозумілу ієрархію, що полегшить роботу з персоналом. Набір

Н

персоналу – залучення та відбір правильних кандидатів є критичними етапами управління персоналом. Визначення критеріїв відбору, проведення інтерв'ю та оцінка навичок допоможуть підібрати найбільш відповідних співробітників.

Н

Оцінювання та розвиток – система оцінювання роботи співробітників і їхніх досягнень дає змогу визначити сильні та слабкі сторони, а також потреби в навчанні та розвитку персоналу. Зберігання талантів – збереження ключових талантів є важливим аспектом управління персоналом. Необхідно розробити систему стимулювання та розвитку, щоб залучити та зберігати цінних працівників. Мотивація та заохочення – встановлення ефективних систем заохочення, таких як зростання зарплати, бонуси, премії та інші переваги, допоможе підтримувати мотивацію та підвищувати задоволеність роботою.

Н

Культура організації – створення позитивної корпоративної культури, яка сприяє співпраці, інноваціям, взаєморозумінню та підтримує цінності підприємства. Управління конфліктами – розроблення процедур управління конфліктами допоможе вирішувати конфлікти та сприяти співпраці між співробітниками.

Н

Законодавча відповідність – під час розроблення принципів управління персоналом необхідно дотримуватися відповідних законодавчих норм та правил, щоб уникнути юридичних проблем. Ефективне комунікування – забезпечення відкритого та ефективного комунікування між усіма рівнями персоналу сприяє гармонійному функціонуванню організації. Зазначені аспекти взаємопов'язані між собою, дають змогу підприємству створити сильну та продуктивну команду, що забезпечить успіх бізнесу на ринку.

Н

Одним з аспектів управління персоналом також може бути дисциплінарна політика. Вона є надто важливим та невід'ємним чинником взаємовідносин між працівником та роботодавцем. Тут необхідно розуміти, що від того, як в колективі побудуються відносини між собою, буде залежати їхнє існування в подальшому. Адже різне розуміння місії, політики, різне бачення своєї участі на підприємстві, небажання саморозвитку та самовдосконалення, сторонні чинники та суб'єктивна думка призводить часто до наслідків, які потрібно негайно

Н

Н У Д Ш І | У К Р А І Н И

виправляти щоб запобігти нещасних випадків. Тому потрібно завжди на кожному етапі прораховувати та запобігати виникненню неконтрольованих дій з боку людського чиннику [3].

Підсумовуючи необхідність розроблення принципів управління персоналом, воно має важливе значення та є ключовим елементом успіху бізнесу. Встановлення чітких та зрозумілих принципів управління забезпечує систематизацію та стандартизацію практик, підвищує продуктивність, мотивує працівників та допомагає досягти стратегічних цілей компанії.

Перелік посилань

1. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ: Науково-дослідний інститут метрології вимірювальних і управляючих систем, 2015. 31 с.

2. Pylypko K., Adamchuk L., Antoniv A., Sedat S. Justification of approaches to development of the standard civil society organization based on international experience. *Technology audit and production reserves*, 2022. Vol. 5 (2/67), P. 30–37. doi:10.15587/2706-5448.2022.267575.

3. Антонів А. Д., Сілонова Н. Б., Дисциплінарна політика, як стратегічний орієнтир розвитку. Актуальні проблеми та стратегії розвитку підприємництва, торгівлі і маркетингу в умовах сучасного ринку: мат. III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 21 квіт. 2021 р., 2021. С. 74–75.

УДК 637.1.02

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ НАНОФІЛЬТРАЦІЇ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА СУХОЇ СИРОВАТКИ

Баргошак А.В., магістрант, **Бабко Є.М.**, кандидат технічних наук, доцент,
Олішевський В.В., доктор технічних наук, професор (valinter@ukr.net)

Національний університет харчових технологій, м. Київ

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

**ПРОДОВОЛЬЧА ТА ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОСННОЇ
ВІДБУДОВИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА СВІТУ**

*присвяченої 125-річчю Національного університету біоресурсів
і природокористування України*

**Секція 3. Роль тваринництва, ветеринарної медицини та харчових технологій в умовах
війни та вирішенні завдань плану відродження України**

Відповідальний за випуск: **Отченашко В. В.**

Видавець: Національний університет біоресурсів і природокористування України
03041, м. Київ, вул. Героїв Оборони, 15. Тел.: 527-87-20

© НУБІП України, 2023.

Н У Б І П У К Р А І Н И