

Київський національний лінгвістичний університет

Кафедра менеджменту і маркетингу

## **КУРСОВА РОБОТА**

з «Менеджменту і адміністрування»

на тему: «Розроблення та реалізація стратегії управління персоналом  
організації»

(на прикладі ПРАТ “Carlsberg Ukraine”)

Студента III курсу М 02-21 групи  
Першого (бакалаврського) рівня  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Склярова Романа Алленовича

---

Керівник: к.е.н., доцент  
Глівінська Юлія Василівна

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_

Оцінка: ЄКТС \_\_\_\_\_

Члени комісії:

**КИЇВ – 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1.....	5
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Сутність та загальні принципи управління персоналом .....	5
1.2 Концептуальні підходи до визначення стратегії управління персоналом .....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
2.1 Аналіз поточного стану управління персоналом в організації .....	12
2.2 Оцінка системи стратегічного управління персоналом .....	15
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	21
3.1. Шляхи реалізації стратегії управління персоналом .....	21
3.2. Механізми контролю та оцінки ефективності стратегії.....	27
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

## ВСТУП

У сучасному світі, де конкуренція в бізнесі набуває все більшого характеру, стратегічне управління персоналом виявляється ключовим фактором успіху для будь-якої організації. Розробка та ефективна реалізація стратегії управління персоналом стає завданням, що вимагає глибокого аналізу, планування та системного підходу.

Таким чином актуальність теми пояснюється тим, що в реаліях сучасного управління персоналом виникає низка викликів та завдань, які вимагають системного та стратегічного підходу. А саме варто розглянути динаміку ринку праці, технологічні інновації, глобалізацію бізнесу, зміни в очікуваннях працівників, виклики кризових ситуацій.

**Метою** курсової роботи є розкрити суть та ключові принципи стратегічного управління персоналом, а також вивчення можливостей впровадження стратегій управління персоналом для досягнення конкурентних переваг організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

1. Розкрити сутність та загальні принципи управління персоналом.
2. Визначити концептуальні підходи до визначення стратегії управління персоналом.
3. Проаналізувати поточний стан управління персоналом в організації.
4. Оцінити систему стратегічного управління персоналом
5. Запропонувати шляхи реалізації стратегії управління персоналом

**Об'єктом дослідження** є процеси управління персоналом в організації, включаючи планування кадрів, навчання та розвиток, мотивацію та ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

**Предметом дослідження** є концептуальні підходи до визначення та реалізації стратегій управління персоналом, а також системи стратегічного управління персоналом в організації.

Методами дослідження курсової роботи буде проведення опитування працівників досліджуваної організації, аналіз документації та внутрішніх звітів, інтерв'ю з керівництвом та працівниками, аналіз показників кадрового обігу, систематичне спостереження, експертний аналіз.

Структурно курсова робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Сутність та загальні принципи управління персоналом

В сучасному бізнес-середовищі, яке визначається швидкими змінами технологій, конкурентним тиском, глобалізацією ринків та непередбачуваними змінами в соціально-економічному ландшафті, управління персоналом визнається не лише ключовим елементом організаційного успіху, але і стратегічною необхідністю для їхнього виживання та розвитку. У цьому контексті вироблення та реалізація ефективної стратегії управління персоналом стає важливим завданням для керівництва будь-якої сучасної організації.

Управління персоналом є складним процесом, що передбачає розроблення та впровадження стратегій, спрямованих на оптимізацію робочого потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку праці та постійні зміни в економічному оточенні, необхідність адаптації та інновацій у сфері управління персоналом стає більш нагальною.

Управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі стає стратегічною необхідністю, оскільки організації опиняються під впливом швидких змін технологій, конкурентного тиску, глобалізації ринків та непередбачуваних змін в соціально-економічному ландшафті. Розроблення та реалізація ефективної стратегії управління персоналом стає важливим завданням для керівництва будь-якої організації, спрямованим на оптимізацію робочого потенціалу та досягнення стратегічних цілей.

Ключові принципи управління персоналом визначають правила, положення та стандарти, які керівники та фахівці повинні дотримуватися під час розроблення систем управління персоналом. Ці принципи відбивають вимоги об'єктивних економічних законів, що робить їх об'єктивними та дієвими.

Концепція та сутність основних принципів управління персоналом передбачає різницю між принципами управління персоналом та принципами структуризації системи управління персоналом.

Принципи управління персоналом є визначеними правилами, положеннями та стандартами, якими повинні керуватися керівники та фахівці під час управління персоналом. Вони відображають вимоги об'єктивних економічних законів, що робить їх об'єктивними.

Принципи управління персоналом представляють собою різноманітні аспекти, але за всіх обставин керування персоналом базується на таких усталено встановлених принципах, як науковість, централізація, планування, роль першої особи, єдність розпорядження; відбір, підбір та розстановка персоналу; поєднання принципів єдиноначальності та колегіальності, централізації та децентралізації ідей; лінійне, функціональне та цільове управління, а також контроль за виконанням рішень тощо.

Деякі американські та японські корпорації широко використовують такі принципи управління персоналом, як постійне наймання, контроль виконання завдань на основі взаємовіри; поєднання такого контролю з корпоративною культурою; прийняття рішень за згодою, обов'язкове затвердження рішень більшістю працівників.

Розглянемо основні принципи управління персоналом:

1. Принцип чітко визначеної мети: кожна дія повинна мати конкретну та ясну мету.
2. Принцип правового захисту управлінських рішень: врахування діючого законодавства та прийняття управлінських рішень лише з урахуванням їх відповідності чинним правовим актам.
3. Принцип оптимізації управління: підвищення ефективності управління системою.
4. Принцип додержання норми керованості: управлінське рішення повинно відповідати можливостям управління системою та не виходити за межі керованості.

5. Принцип відповідності: виконана робота повинна відповідати функціональним обов'язкам, компетенції та можливостям виконавця.

6. Принцип автоматичного заміщення відсутнього: заміщення відсутніх повинно автоматично вирішуватися згідно з діючими службовими інструкціями, дотримуючись формальних процедур.

7. Принцип першовідповідальності: при виконанні важливого завдання контроль за процесом здійснюється першовідповідальним керівником підприємства, оскільки саме він має право та можливість приймати рішення щодо будь-якого питання, пов'язаного із впровадженням цього заходу.

8. Принцип одноразового введення інформації: інформацію вводять в базу даних лише один раз, але забезпечують доступ до неї для багатьох користувачів, що дозволяє уніфікувати інформаційну базу рішень та уникати її дублювання.

9. Принцип постійного підвищення кваліфікації: персонал повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію, освоюючи нові технології та відповідаючи зростаючим вимогам ринку.

Принципи побудови системи управління персоналом (ППСУП) представляють собою набір правил, основних положень та норм, якими повинні керуватися керівники та фахівці у відділах управління персоналом при створенні системи управління персоналом в організації. Ці принципи виникають як результат узагальнення об'єктивно діючих економічних законів та відображають загальні риси, які характеризують їхню дію. Принципи є об'єктивними, аналогічно самим економічним законам.

ППСУП варто розрізняти від методів побудови системи управління персоналом. Перші є постійними та обов'язковими, в той час як сукупність методів може змінюватися в залежності від зміни умов, зберігаючи при цьому принципи. Принцип дозволяє формувати систему методів та кожен метод окремо. Проте метод не впливає на принцип так, як останній є об'єктивним.

Існує різниця між двома групами ППСУП. Перша група охоплює принципи, що визначають вимоги до створення системи управління персоналом в організації. Друга група включає принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом в організації [1].

Таким чином, враховуючи низку принципів, таких як принцип чітко визначеної мети, принцип додержання норми керованості, принцип відповідності та інші, стає очевидним, що побудова систем управління персоналом базується на об'єктивних та дієвих принципах.

Необхідність підвищення кваліфікації персоналу та постійного адаптивного управління в умовах швидкозмінюючого середовища підкреслює важливість реалізації таких принципів як постійне навчання та стратегічне планування.

Загальне сприйняття принципів управління персоналом як об'єктивних та необхідних елементів дозволяє керівникам організацій адаптуватися до викликів інтенсивного бізнес-середовища та забезпечити стійке та ефективне управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації.

## **1.2. Концептуальні підходи до визначення стратегії управління персоналом**

Визначення сутності стратегічного управління передбачає розгляд таких ключових понять, як "стратегія", "стратегічне управління" та їх управління. Для глибшого розуміння цих концепцій важливо визначити їх складові та взаємозв'язки в системі.

Термін "стратегія" відіграє ключову роль у теорії стратегічного управління, функціонуючи як зв'язкова ланка між організаційними цілями та викликами зовнішнього середовища. Поняття стратегії вперше було введено в практику управління в 50-х роках ХХ ст. Ігорем Ансоффом та Альфредом Чандлером. В рамках



школи стратегічного планування вони розробили концепцію стратегії та її сутність, розглядаючи стратегію як ефективне управління організацією в умовах стабільності.

Однак в умовах постійних змін у суспільстві та зростання конкуренції традиційні підходи до визначення сутності стратегії зазнали змін. Зміни цієї концепції відображені у таблиці 1.1..

Таблиця 1.1

### Визначення стратегії в різні історичні періоди

Визначення	Автор	Основний підхід
Стратегія це визначення основних довготермінових цілей та задач підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей	А. Чандлер	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування стратегії
Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Д. Траут, Е. Райс	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які підприємство буде продовжувати або почне здійснювати
Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер	Основне завдання стратегії полягає у досягненні організації довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності	І. Ансофф	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з точки зору різного їх впливу на процеси управління в організації
Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	Г. Мінцберг	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для цілей контролю по ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься.	А. Томпсон	Стратегія одночасно є креативною (попереджуючою) і реактивною (адаптивною)

Багатоаспектність підходів до трактування стратегії призвела до різноманітних класифікацій в теорії менеджменту. Однією з найпоширеніших класифікацій є поділ

стратегій за рівнем прийняття рішень, що виділяє корпоративні, ділові та функціональні стратегії. Проте, немає єдності вчених щодо трактування та розуміння сутності корпоративних і ділових стратегій.

Зокрема, А. Томпсон та А. Стрікленд вважають, що у випадку компанії з вузьким профілем, корпоративна та ділова стратегії можуть співпадати за змістом. Проте деякі вчені ідентифікують їх, тоді як інші розглядають їх як різні типи стратегій.

Аналіз наукової літератури свідчить, що визначення стратегії не є простим завданням, і розуміння цього поняття залежить від теоретико-методологічного підходу конкретного дослідника.

Існує інше твердження науковців школи планування, які відзначають, що в умовах, коли організації потрібно активно реагувати на створення, утримання та розвиток своїх унікальних ресурсів та компетенцій, виникає необхідність у практичній стратегії.

З урахуванням непередбачуваності сучасної ситуації та унікальності ресурсів специфічних суб'єктів підприємницької діяльності, стає актуальним використання ресурсного підходу до визначення сутності стратегії. Цей підхід пояснює стійку конкурентну перевагу через внутрішні ресурси та здатності підприємства.

Ресурсна стратегія підприємства є координацією різних ресурсних стратегій, спрямованих на раціональний розподіл та ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей і отримання синергетичного ефекту. Це підкреслює важливість ресурсної орієнтації загальної стратегії організації.

Отже, поняття стратегії, її класифікації та сутність витікають з різноманітних аспектів теорії стратегічного менеджменту, які виникають з багатогранності управління організацією.

Так, витоки теоретичного розуміння стратегічного управління можна відслідкувати в другій половині ХХ ст. у працях видатних зарубіжних вчених, таких як Ігор Ансофф, Берtrand Карлоф, Джордж Хіггінс та інші.

Виникнення чіткої межі між поточним управлінням на рівні виробництва та

управлінням на рівні керівництва стало передумовою для розвитку теорії стратегічного менеджменту. Вплив зовнішнього середовища на діяльність організації привів до формування стратегічних принципів управління, спрямованих на привертання уваги керівництва до оточення та адекватну реакцію на його зміни.

Ці вчені внесли значний вклад у розуміння стратегічного управління, розробивши концепції, моделі та методології, які стали основою для подальших досліджень та практичного застосування стратегічного менеджменту в організаціях [5].

Аналіз концепцій управління персоналом в сучасному бізнес-середовищі визначається потребою організацій адаптуватися до швидких змін технологій, конкурентного тиску та глобалізації ринків. Однак багатогранність підходів до трактування стратегії призвела до різноманітних класифікацій у теорії менеджменту, включаючи розділ стратегій за рівнем прийняття рішень.

Отже, стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Стратегія управління персоналом передбачає: визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників; формування ідеології та принципів кадрової роботи.

Стратегія управління персоналом ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1 Аналіз поточного стану управління персоналом в організації

Управління персоналом в сучасних умовах є ключовою складовою успіху будь-якої організації. Забезпечення ефективності та гнучкості робочого потенціалу вимагає системного та стратегічного підходу до управління персоналом. Аналіз поточного стану управління персоналом є необхідним етапом для виявлення сильних та слабких сторін, а також визначення шляхів подальшого вдосконалення. Суттю системи управління персоналом ПРАТ «Carlsberg Ukraine» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства в сфері напоїв (рис. 2.1)



Рис. 1.1 Система управління персоналом ПРАТ «Carlsberg Ukraine» (складено автором)

Управління персоналом ПРАТ “Carlsberg Ukraine” в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рис. 2.2

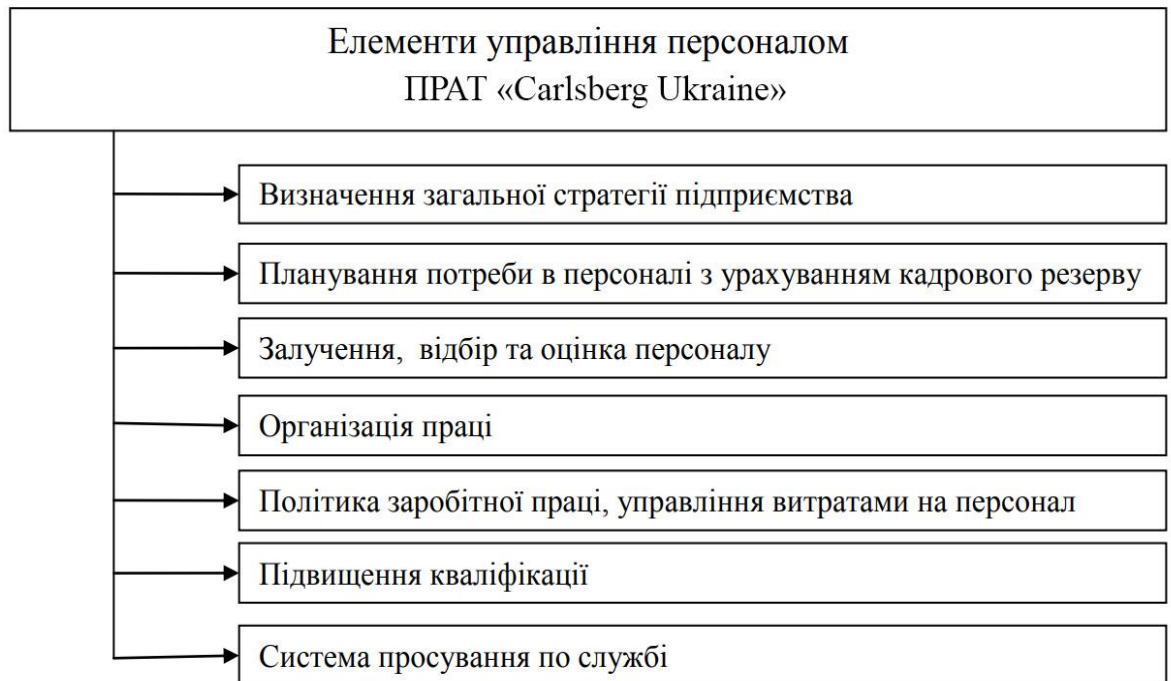


Рис 2.2 Елементи управління персоналом ПРАТ “Carlsberg Ukraine”  
(складено автором)

Стратегія управління персоналом ПРАТ "Carlsberg Ukraine" є важливим елементом, який розробляє та конкретизує ділові та корпоративні стратегії підприємства. Основні напрямки цієї стратегії визначаються з метою залучення висококваліфікованих працівників, постійного підвищення їхньої професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Система управління на ПРАТ "Carlsberg Ukraine" ґрунтується на таких ключових принципах:

1. **Вагомість:** люди є ключовою і найціннішою складовою підприємства. Система просування по службі, організація праці, політика заробітної плати та управління витратами на персонал, підвищення кваліфікації, планування потреб в

персоналі, визначення загальної стратегії підприємства – всі ці аспекти базуються на вагомості людей.

2. **Обґрунтованість:** будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні бути прийняті та реалізовані для підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. **Системність:** рішення та дії повинні бути прийняті та реалізовані з урахуванням усіх елементів управління.

4. **Об'єктивність оцінки:** забезпечення об'єктивності у виборі, оцінці та розвитку персоналу шляхом використання єдиної системи критеріїв.

5. **Націленість на результат:** усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат своєї діяльності, який є критерієм оцінки успіху.

6. **Постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників:** розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників.

7. **Відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі:** система матеріальної винагороди враховує не тільки кваліфікацію, але й стимулює особисту участь в діяльності підприємства.

Ці принципи формують систему управління персоналом, що враховує потреби та розвиток кожного працівника в контексті загальної стратегії підприємства.

Керівництво підрозділів активно взаємодіє в ухваленні всіх кадрових рішень і передає ці принципи своїм підлеглим. Вони несуть відповідальність за виконання загальних стандартів управління персоналом. Додатково, керівникам доручено сприяти розвитку професійних навичок та вмінь своїх підлеглих [6].

Отже, заснована на чітких принципах система управління персоналом ПРАТ "Carlsberg Ukraine" визначається вагомістю, обґрунтованістю, системністю та направленістю на результат. Вона активно сприяє розвитку та самореалізації працівників, покликана забезпечити об'єктивність у виборі та оцінці персоналу. Ці принципи є важливим елементом стратегії підприємства, спрямованою на стабільність, конкурентоспроможність та надійність. Керівництво активно застосовує

ці принципи, сприяючи розвитку професійних навичок та вмінь своїх підлеглих. Такий підхід сприяє формуванню ефективної та високопродуктивної команди, що є важливим чинником успіху підприємства.

## 2.2 Оцінка системи стратегічного управління персоналом

На даний момент у ПРАТ "Carlsberg Ukraine" працює 1367 осіб, і для багатьох сімей це підприємство є єдиним джерелом доходу. За останні три роки кількість працівників в змінювалася, що в основному пов'язано з розширенням господарської діяльності компанії (табл.2.1). Ефективне використання потенціалу працівників включає в себе планування та оптимізацію управління персоналом, а також підтримку та розвиток їх здібностей і кваліфікації

Таблиця 2.1

### Кількість працівників за 2021-2023 роки

Роки	Кількість працівників
2021	1359
2022	1382
2023	1367

Для організації ефективної кадрової політики у компанії функціонує відділ кадрів, що безпосередньо підпорядкований генеральному директору. Протягом останнього часу в ПРАТ "Carlsberg Ukraine" повністю сформована кістяк менеджерів низового рівня, які мають значний професійний і практичний досвід, працюючи в компанії протягом 5-7 років. Усі керівники мають вищу освіту, а деякі з них розпочинали свою кар'єру на робочих посадах, пройшли всі ступені кар'єрного росту і зараз очолюють ключові служби (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### Персонал в ПРАТ "Carlsberg Ukraine"

Прізвище, Ім'я	Посада	Вік	Стать	Освіта	Тривалість роботи в компанії, років
Падер'югін Олег	Директор з виробництва	45	ч	Вища, Інженерія пивоваріння	10
Гура Ярослав	Менеджер зі збуду	38	ч	Вища, маркетинг	8
Філін Віктор	Керівник відділу кадрів	40	ч	Вища, управління персоналом	12

Під час нарад та зборів керівництво оцінює роботу різних підрозділів і груп, висловлюючи подяку як окремим працівникам, так і колективам при досягненні позитивних результатів.

Система стимулювання працівників включає в себе як моральні, так і матеріальні винагороди в ПРАТ "Carlsberg Ukraine". Оскільки на підприємстві працює техніка різних типів Китайського та Європейського виробництва, висококваліфіковані робітники та інженери необхідні для її експлуатації, ремонту та налагодження.

З пошуком робітників в основному використовується найм, а для спеціалістів - головним чином привертають випускників навчальних закладів регіону, а також працівників організації, які закінчили вузи і технікуми, залишаючись на виробництві. Потреба в фахівцях в управлінні задовольняється через переведення молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади, а також за рахунок прийому на роботу випускників вищих навчальних закладів за рахунок компанії. Важливий аспект – це набір молодих спеціалістів.

Ефективність використання трудових ресурсів в ПРАТ "Carlsberg Ukraine" за 2021-2023 роки визначається коефіцієнтами обороту прийому та вибуття працівників, а також коефіцієнтом плинності кадрів. Дані наведено в таблиці 2.3.



Таблиця 2.3

## Плинність кадрів “Carlsberg Ukraine”

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Середньоспискова чисельність, всього, чол.	1359	1382	1367	+23	-15
Прийнято, чол.	5	15	10	+10	-5
Звільнено, чол.	18	2	5	-16	+3

Коефіцієнт плинності кадрів в ПРАТ "Carlsberg Ukraine" в період з 2021 по 2023 роки коливається в межах 0,9% - 1,009%, що в середньому становить 1,1% від середньоспискової чисельності працівників щороку. Цей показник свідчить про те, що протягом розглянутого періоду працівники підприємства змінювалися на зазначену кількість відсотків.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за наступною формулою:

Коефіцієнт плинності = (Середньоспискова чисельність – (Прийнято – Звільнено) / Середньоспискова чисельність) × 100%.

Коефіцієнт плинності 2021 рік =  $1359 - (5 - 18) / 1359 \times 100\% = 1,009$

Коефіцієнт плинності 2022 рік =  $1382 - (15 - 2) / 1382 \times 100\% = 0,9$

Коефіцієнт плинності 2023 рік =  $1367 - (10 - 5) / 1367 \times 100\% = 0,9$

Серед основних причин плинності кадрів є недостатньо ефективна мотиваційна система, несприятливий психологічний клімат, нерозв'язані житлові проблеми та відсутність сприятливих умов для продуктивної роботи молодих спеціалістів.

Для покращення цих показників рекомендується зосередити увагу керівництва на удосконаленні та розробці шляхів покращення системи мотивації персоналу. Передбачається, зокрема, розв'язання питань надання мотивуючих факторів, поліпшення психологічного клімату, вирішення житлових проблем та створення сприятливих умов для роботи молодих фахівців.

Оплата праці керівників, службовців і спеціалістів за місяць визначається посадовим окладом, який визначається колективним договором. Розмір посадового

окладу залежить від складності виконуваних робіт, кваліфікації, професії, умов роботи та категорії співробітника. Категорія визначається результатами атестації і може бути без категорії, 1-ої категорії або 2-ої категорії.

Система преміювання в ПРАТ "Carlsberg Ukraine" включає декілька видів премій, орієнтованих на різні аспекти виробничої діяльності:

*1. За виконання особливо важливих виробничих завдань:*

- Надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін виплачується у розмірі до 50% посадового окладу.

- Преміювання здійснюється після виконання робіт, і сума премії враховує економічний ефект від завдання, трудомісткість і складність виконання, а також склад виконавців.

*2. За основні результати господарської діяльності:*

- Процедура преміювання проводиться за виконання основних та додаткових показників.

- При невиконанні додаткових показників премії розмір може бути знижений до 50%.

- Обов'язковою умовою для нарахування премії є виконання плану прибутків.

*3. За економію ресурсів:*

- Процедура преміювання введена з метою стимулювання зацікавленості в досягненні високих результатів у виконанні плану, зниження собівартості робіт та збільшення прибутків підприємства.

*4. Санкції та обмеження:*

- Працівники, відповідальні за порушення у сфері охорони навколишнього середовища та санітарно-гігієнічних вимог, можуть бути позбавлені премії повністю або частково.

- При наявності приписів та неточностей у звіті працівники також можуть бути позбавлені премії на строк до одного року.

- Позбавлення премії повністю або частково може також застосовуватися за інші упушення в роботі та порушення виробничої дисципліни.

Така диференціація преміювання спрямована на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та ефективного використання ресурсів, а також на введення елементів відповідальності та дисципліни у виробничий процес.

З метою стимулювання працівників до досягнення оптимальних результатів у господарській діяльності та зміцнення трудової дисципліни, ПРАТ "Carlsberg Ukraine" впроваджує систему преміювання за річні підсумки роботи. Винагорода за рік виплачується із фонду оплати праці і надається працівникам, які працюють на підприємстві не менше одного календарного року станом на 31 грудня поточного року. Це право розповсюджується також на працівників, які не відпрацювали повний календарний рік з причин, таких як:

- народження дитини;
- догляду за дитиною віком до 3-х років;
- догляду за хворою дитиною;
- навчання на курсах підвищення кваліфікації з відривом від виробництва;
- переводу з інших підприємств. звільнення з роботи в зв'язку з призовом на військову службу: виходом на пенсію (по старості, інвалідності), переходом на виборну посаду в державні і профспілкові органи, скороченням чисельності або штатів, переводом на роботу на інші філії ПРАТ Carlsberg Ukraine;
- направленням у відрядження за кордон повернення на роботу в зв'язку з закінченням: служби в збройних силах України, строку закордонного відрядження, роботи на виборних посадах, строку інвалідності.
- Сумісникам і тимчасовим працівникам річна винагорода не нараховується.

Важливо відзначити, що винагорода за рік може бути виплачена частково до закінчення календарного року, пропорційно відпрацьованому часу, за умови

досягнення основних техніко-економічних показників і наявності коштів для виплати. Для окремих працівників винагорода нараховується по окладу на кінець року відповідно до фактично відпрацьованого часу за рік.

Якщо протягом року у службовця змінювалася категорія, винагорода обчислюється пропорційно відробленому часу по відповідних розрядах та за відповідними окладами на кінець року.

Підсумково, аналіз кадрової політики у ПРАТ "Carlsberg Ukraine" вказує на комплексний підхід до управління персоналом, зорієнтований на забезпечення ефективності та стабільності діяльності підприємства. Ключові аспекти включають компетентний кадровий склад менеджменту, систематичні заходи щодо професійного росту працівників та активність у вирішенні проблем з плінністю кадрів.

Виділено важливість системи мотивації, а також системи преміювання, спрямованої на стимулювання різних аспектів виробничої діяльності. На основі вказаних рекомендацій можна зробити висновок про необхідність подальшого удосконалення механізмів мотивації та управління персоналом для досягнення високих результатів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Шляхи реалізації стратегії управління персоналом

У контексті реалізації стратегічного управління персоналом в умовах кризи, важливим є забезпечення відповідності між поставленими цілями та очікуваними результатами. Керівник підприємства повинен перш за все надавати своїм структурним підрозділам докладну інформацію про умови кризової ситуації, забезпечуючи ефективний стратегічний зв'язок з персоналом. Це дозволяє орієнтувати персонал на необхідні структурні зміни та забезпечити функціонування управлінської структури в умовах кризи.

Крім того, керівник, впроваджуючи стратегічне управління персоналом, виконує інструктажі, забезпечує навчання персоналу, аналізує результати їхньої діяльності та впроваджує відповідні форми стимулювання. Це важливо для того, щоб упорядкувати виконання функціональних обов'язків кожним працівником і об'єднати стратегічне управління і оперативну роботу на всіх рівнях ієрархії організаційної структури.

При впровадженні новітніх технологій управління персоналом на підприємстві під час кризових умов, керівник повинен керуватися рядом критеріїв, щоб забезпечити реальні структурні трансформації. Основні принципи, які слід враховувати, включають:

1. *Враховання формальних вимог:* керівник має враховувати формальні вимоги до організації діяльності персоналу, дотримуючись визначених стандартів і процедур.

2. *Складність управлінської ситуації*: керівник повинен усвідомлювати складність управлінської ситуації та розуміти виклики і можливості, які виникають у зв'язку з кризовою обстановкою.

3. *Забезпечення функціонального управління*: керівник повинен забезпечувати функціональне управління в умовах нестабільності, що включає ефективне реагування на кризові ситуації.

Крім того, керівник повинен чітко визначити роль персоналу в інноваційному процесі та забезпечити його готовність до адаптації та гарантування структурних змін у професійній діяльності. Важливо враховувати такі показники ефективності діяльності персоналу, як кваліфікаційний потенціал, інтелектуальний потенціал, психофізичний потенціал і антикризовий потенціал, звертаючи увагу на цілі, інтереси та потреби персоналу.

У контексті антикризової діяльності персоналу, які впливають на структурні зміни, особливу увагу слід приділяти таким факторам:

1. *Кваліфікаційний потенціал*: рівень кваліфікації персоналу визначає їхню здатність ефективно виконувати завдання та приймати участь у впровадженні нових технологій.

2. *Інтелектуальний Потенціал*: здатність персоналу генерувати та застосовувати інноваційні ідеї для вирішення проблем та покращення діяльності.

3. *Психофізичний потенціал*: фізичне та психічне благополуччя персоналу, що впливає на їхню продуктивність та готовність до дії в умовах кризи.

Тут принципово важливо виходити із таких факторів як:

- структурні (чисельність структурного підрозділу);
- проміжні (стиль діяльності керівника структурного підрозділу в умовах кризи, критерії прийняття та реалізації управлінських рішень);
- мотиваційні (мотивація діяльності персоналу в умовах кризи та відповідної структурної зміни обумовленої нею);

- змінні (характер завдання, які постають перед персоналом у процесі реалізації його функціональних повноважень в умовах кризи);
- особистісні (якісні професійні характеристики персоналу).

Враховання вищезазначеної класифікації факторів є невід'ємною частиною організації та впровадження стратегії управління персоналом в організації. Це забезпечить оптимізацію діяльності підприємства за умови відповідної реструктуризації. Основні завдання концептуального плану стратегічного управління персоналом мають на меті:

1. *Максимізація ефективності:* спрямування на максимізацію ефективності діяльності організації через систематичне врахування факторів, що впливають на персонал.
2. *Реструктуризація системи управління:* сприяння структурним змінам у системі для досягнення більшої ефективності та адаптивності до сучасних вимог.
3. *Розробка концептуального плану:* створення концептуального плану стратегічного управління персоналом, який визначатиме ключові критерії та цілі реструктуризації та оптимізації діяльності персоналу.
4. *Адаптація до змін:* забезпечення гнучкості та здатності персоналу адаптуватися до змін в умовах кризового та швидкозмінного середовища.
5. *Підвищення продуктивності:* спрямування на підвищення продуктивності та ефективності праці персоналу відповідно до стратегічних цілей.
6. *Забезпечення логічного аналізу:* особлива увага має бути приділена розробці логічного аналізу проблеми, який визначатиме послідовність та методи реалізації концептуального плану.

Отже, врахування цих аспектів дозволить здійснити ефективне стратегічне управління персоналом та забезпечити необхідні структурні зміни в діяльності організації.

Наступним етапом у стратегії управлінні персоналом є технологічне забезпечення концептуального плану. Основними механізмами реалізації такого плану мають виступати:

1. *Впровадження інформаційних систем:* забезпечення реалізації концептуального плану шляхом впровадження сучасних інформаційних систем, які допомагатимуть в управлінні персоналом та моніторингу його ефективності.

2. *Електронна звітність та моніторинг:* розробка та впровадження електронних засобів звітності та моніторингу, які полегшать взаємодію між керівництвом та персоналом та дозволять оперативно аналізувати результати діяльності.

3. *Онлайн-навчання та підвищення кваліфікації:* Впровадження технологій онлайн-навчання для надання персоналу можливості постійного підвищення кваліфікації, що відповідає стратегічним цілям.

4. *Автоматизація процесів управління персоналом:* застосування автоматизованих систем для оптимізації рутинних завдань управління персоналом, що дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях.

5. *Застосування Big Data та аналітика:* використання аналізу великих обсягів даних для прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом.

6. *Електронна взаємодія та зворотний зв'язок:* впровадження електронних систем взаємодії та зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом для покращення комунікації та залучення працівників до стратегічних ініціатив.

7. *Цифрові інструменти оцінки продуктивності:* використання цифрових засобів для об'єктивної оцінки та відстеження продуктивності працівників, що сприяє ефективному управлінню та стимулюванню.

8. *Електронне зберігання та обробка документів:* застосування електронних систем для зберігання та обробки документації, що полегшує рутинні адміністративні процеси.



9. *Використання інтерактивних платформ:* запровадження інтерактивних платформ для залучення персоналу до обговорення стратегічних питань та врахування їхньої думки.

10. *Захист інформації та кібербезпека:* забезпечення надійного захисту інформації та кібербезпеки впроваджуваних технологій управління персоналом.

Ці механізми сприятимуть успішній інтеграції технологій у стратегічне управління персоналом.

Тактичний план реалізації стратегічного управління персоналом передбачає:

1. Визначення потреб у персоналі:

*Мета:* проаналізувати поточні та майбутні потреби у персоналі.

*Дії:*

- перегляд завдань та стратегічних цілей організації.
- оцінка робочих обов'язків та технологічних змін.
- визначення ключових компетенцій для досягнення стратегічних цілей.

2. Створення інформаційної бази для планування персоналу:

*Мета:* забезпечити доступ до актуальних даних для ефективного планування персоналу.

*Дії:*

- впровадження інформаційних систем для обліку та аналізу персональних даних.
- створення бази даних щодо навчань, навичок та досвіду працівників.

3. Розробка штатних розписів та службових планів:

*Мета:* оптимізувати структуру персоналу з урахуванням стратегічних завдань.

*Дії:*

- перегляд ефективності поточних штатних розписів.
- розробка нових штатних розписів, що відповідають стратегічним потребам.

4. Аналіз запитів на заміщення та додатковий набір персоналу:

*Мета:* ефективне управління запитами щодо кадрових змін.

*Дії:*

- систематичний аналіз запитів на заміщення вакансій та додатковий набір.
- визначення стратегічних позицій для нових працівників.

5. Аналіз внутрішнього кадрового потенціалу:

*Мета:* визначити можливості внутрішнього заміщення та розвитку персоналу.

*Дії:*

- оцінка потенціалу та кваліфікацій працівників для можливостей продвиження.
- розробка програм розвитку для зміцнення внутрішнього кадрового потенціалу.

Виходячи із цього, можна чітко ідентифікувати основні завдання, які мають реалізовувати функціональні підрозділи відповідних кадрових служб в умовах кризи, спільно з керівником організації.

В умовах кризи важливо визначити, що "ефективне управління персоналом неможливе без активної і постійної участі вищого керівництва організації, зокрема, стосовно визначення стратегічних завдань управління персоналом, моделювання організаційної поведінки, створення і впровадження систем управління персоналом, оцінки їх ефективності".

Підсумовуючи, варто сказати, що стратегічне управління персоналом у контексті кризи є ключовим елементом ефективного функціонування організації. Оцінка факторів, таких як структурні, проміжні, мотиваційні, змінні та особистісні, становить невід'ємну частину цього процесу. Забезпечення максимізації ефективності, реструктуризація системи управління, розробка концептуального плану та адаптація до змін стають ключовими завданнями стратегічного управління персоналом.

Врахування цих аспектів визначає необхідність оптимізації діяльності підприємства через відповідну реструктуризацію. Застосування інформаційних

технологій, електронної звітності, онлайн-навчання та інших механізмів допоможе впровадити стратегічне управління персоналом у практику. Технологічне забезпечення концептуального плану повинно базуватися на впровадженні інформаційних систем, аналітиці великих даних, автоматизації процесів управління, електронному взаємодії та захисті інформації.

Тактичний план реалізації стратегічного управління персоналом включає визначення потреб у персоналі, створення інформаційної бази, розробку штатних розписів, аналіз запитів на заміщення та внутрішнього кадрового потенціалу. Ці кроки сприятимуть ефективному управлінню змінами та підвищать адаптивність персоналу.

Отже, успішна інтеграція технологій у стратегічне управління персоналом дозволить організації забезпечити стійке функціонування в умовах кризи та швидкозмінного оточення, а активна роль вищого керівництва є ключовою для успіху цього процесу.

### **3.2. Механізми контролю та оцінки ефективності стратегії**

Один із способів оцінки ефективності системи стратегічного управління в діяльності організації полягає у виявленні відповідності цієї системи чітко визначеним стратегічним цілям, які виступають основною метою її реалізації. Процес оцінки ефективності такої системи повинен включати кілька ключових етапів:

1. *Формулювання мети*: визначення чіткої мети системи стратегічного управління, а також встановлення конкретних термінів для її досягнення.
2. *Визначення етапів реалізації*: розробка етапів та кроків для ефективної реалізації стратегії, при цьому враховуючи функціональну специфіку управлінської структури.
3. *Аналіз портфелю стратегій*: оцінка портфелю стратегій діяльності організації та його стратегічних ініціатив з розвитку системи управління загалом. Це

включає в себе аналіз ризиків, оновлення, модернізації та реорганізації.

4. *Аналіз елементів портфелю стратегій*: розгляд основних складових елементів портфелю стратегій для визначення їх відповідності конкретним організаційним факторам, що регулюють розвиток та функціонування управлінської структури.

Враховуючи ці аспекти, аналіз ефективності стратегічного управління стає технологічно важливим, дозволяючи забезпечити відповідність обраної стратегії конкретним умовам та завданням. Під час розробки механізмів оцінки ефективності стратегічного управління, важливо ретельно аналізувати кваліфікаційні характеристики персоналу, зокрема їх здатність володіти стратегічним мисленням та використовувати відповідні стратегічні методики. Кваліфікація персоналу визначається як найвагоміший обмежувальний фактор у виробленні відповідної стратегії діяльності.

Важливо також визначити, що вище керівництво організації, яке не проводить системну оцінку кваліфікаційного потенціалу персоналу, ризикує не здійснити ефективний вибір стратегії. Кваліфікаційний потенціал персоналу є стратегічним ресурсом для організації, і без оцінки та врахування цього фактора неможливо розробити чи оцінити ефективність стратегічного управління.

Також важливо акцентувати увагу на ресурсному забезпеченні діяльності організації, яке визначає ефективність системи стратегічного управління. У цьому контексті важливо, щоб вище керівництво створювало всі необхідні умови для залучення управлінського персоналу до процесів прийняття та реалізації управлінських рішень.

Отже, оцінка ефективності системи стратегічного управління є критичним етапом для забезпечення відповідності цієї системи визначеним стратегічним цілям та досягнення успішних результатів в діяльності організації. Процес оцінки має свої

ключові етапи, включаючи формулювання мети, визначення етапів реалізації, аналіз портфелю стратегій та елементів цього портфелю.

Досягнення ефективності системи стратегічного управління також пов'язане з ресурсним забезпеченням діяльності організації. Залучення управлінського персоналу до процесів прийняття та реалізації управлінських рішень вимагає створення відповідних умов вищим керівництвом.

## ВИСНОВКИ

В результаті написання курсової роботи, автор дійшов наступних висновків:

1. Необхідність стратегічного управління в умовах кризи: вироблення та реалізація ефективних стратегій управління персоналом є критично важливими для організації в умовах кризи. Систематичний аналіз та адаптація стратегій дозволяють ефективно реагувати на зміни та гарантувати стабільність та продуктивність.

2. Ключові фактори стратегічного управління персоналом: результативність стратегічного управління персоналом визначається кількома ключовими факторами, такими як кваліфікаційний потенціал персоналу, використання інноваційних технологій, здатність адаптуватися до складнощів управлінської ситуації та антикризовий потенціал персоналу.

3. Структурні зміни та інновації: для успішного стратегічного управління важливо ставити завдання щодо структурних змін у діяльності організації та впровадження новітніх технологій. Це може включати перегляд ролі персоналу, розробку концептуальних планів та технологічне забезпечення стратегічного управління.

4. Важливість кваліфікаційного потенціалу: кваліфікаційний потенціал персоналу визначає його здатність ефективно втілювати стратегії. Оцінка та розвиток кваліфікаційного потенціалу є важливим етапом впровадження стратегічного управління, що дозволяє оптимізувати процеси та забезпечити високу результативність.

5. Ресурсне забезпечення та участь керівництва: успішне стратегічне управління потребує адекватного ресурсного забезпечення та активної участі вищого керівництва. Створення умов для залучення управлінського персоналу є ключовим елементом ефективності системи стратегічного управління.

6. Важливість стратегічного планування: стратегічне управління персоналом необхідно вбудовувати в загальну стратегію організації. Спільне

стратегічне планування підприємства та управління персоналом дозволяє узгоджено реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

7. Значення залучення персоналу: ефективне впровадження стратегій вимагає активної участі всього колективу. Залучення персоналу у процес прийняття стратегічних рішень та виконання завдань сприяє покращенню комунікації та внутрішнього взаєморозуміння.

8. Постійне вдосконалення: успішне стратегічне управління персоналом – це не одноразова подія, а постійний процес. Постійне вдосконалення стратегій, врахування динамічних змін у суспільстві та бізнес-середовищі є важливим елементом успішного управління персоналом.

9. Адаптивність та гнучкість: здатність персоналу та системи управління адаптуватися до змін є критично важливою в умовах кризи. Стратегічне управління повинно передбачати та сприяти розвитку гнучких механізмів взаємодії та прийняття обґрунтованих рішень у змінних умовах.

10. Співпраця та комунікація: ефективна комунікація між усіма рівнями керівництва та персоналом є ключем до успішної реалізації стратегічних цілей. Співпраця та взаєморозуміння створюють позитивний робочий клімат, сприяють розвитку командної роботи та підвищенню загальної ефективності.

У цілому, стратегічне управління персоналом в умовах кризи є складним завданням, яке вимагає системного підходу, врахування інновацій та активної участі всього колективу. Здійснення структурних змін та ефективне управління персоналом дозволяють організації ефективно протистояти кризовим викликам та забезпечити сталість функціонування системи управління.

## **RESUME**

In the contemporary business environment, where competition is becoming increasingly fierce, strategic personnel management proves to be a key factor for the success of any organization. The formulation and effective implementation of personnel management strategies become tasks that require in-depth analysis, planning, and a systematic approach.

The relevance of the topic can be explained by the challenges and tasks that organizations face in the current management landscape, including the dynamics of the labor market, technological innovations, business globalization, changes in employee expectations, and the challenges of crisis situations.

The goal of this coursework is to uncover the essence and key principles of strategic personnel management, as well as to explore the possibilities of implementing personnel management strategies to achieve organizational competitive advantages.

The research object is the processes of personnel management in the organization, including personnel planning, training and development, motivation, and the effective use of human resources to achieve strategic goals.

The research subject is conceptual approaches to defining and implementing personnel management strategies, as well as the system of strategic personnel management in the organization.

The research methods for this coursework include conducting surveys of employees in the organization, analyzing documentation and internal reports, interviewing both management and employees, evaluating indicators of staff turnover, systematic observation, and expert analysis.

A study of the life cycle of the organization was conducted and ways to improve its personnel management were determined.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лебідь, В. С. Розробка механізму формування та реалізації ресурсної стратегії у процесі стратегічного управління підприємством. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2015. С. 45-47.
2. Грушина, А. Концептуальні підходи до визначення сутності стратегічного управління фінансовими ресурсами закладів культури. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2019. С. 123-126.
3. Калянина, Н. В. Сутність категорії "управління персоналом". Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018. С. 135-143.
4. Кичко, И. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. С. 145-148.
5. Carlsberg Ukraine. Офіційна сторінка компанії. URL: <https://carlsbergukraine.com/>
6. Гурман, О. М., Валентюк, Ю. В. Управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства та життєвий цикл співробітників. The 5th International scientific and practical conference «Prospects of modern science and education», Stockholm, Sweden. International Science Group, 2023. С. 87-90.
7. Головчук, Ю. О., Пчелянська, Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава, 2020. С. 156-164.
8. Кузнецова, І. О., Сокурєнко, І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. Вісник соціально-економічних досліджень, 2019. С. 234-244.
9. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
10. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємства умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. No 2 (02), 2023. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-88>.

11. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. Випуск # 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-249>.

12. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник: Серія Економіка. 2022. Вип. 12. С. 48-54. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>.

13. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневіська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

14. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. метод. посібник Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.