

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Вікторії БОРЕЦЬКОЇ

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент

к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2022 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Борецька В.В. Впровадження сучасних методів управління персоналу підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження методів управління персоналу підприємства, її види та форми. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналу ПП «Віконт» та визначено сучасні методи підвищення ефективності управління ПП «Віконт».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, методи управління персоналом, технологія управління персоналом, оцінка ефективності управління персоналом.

ANNOTATION

Boretska V.V. Introduction of modern methods of enterprise personnel management. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2022.

In the first section the theoretical research of methods of management of the personnel of the enterprise, its kinds and forms is carried out. The second section analyzes the personnel management system of PE «Viscount» and identifies modern methods of improving the efficiency of management of PE «Viscount».

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are substantiated.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management methods, personnel management technology, evaluation of personnel management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Еволюція наукових поглядів в управлінні персоналом...	6
1.2. Методи управління персоналу підприємства.....	9
1.3. Сучасна парадигма управління персоналу підприємства.....	13
Висновки до першого розділу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ВІКОНТ».....	17
2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства.....	17
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	20
2.3. Оцінка методів управління персоналу підприємства.....	27
2.4. Впровадження сучасних методів управління персоналу підприємства.....	32
Висновки до другого розділу.....	36
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Сучасні умови господарювання змушують підприємства знаходити та продовжувати інноваційні та ефективні методи управління персоналом. Важливими напрямками сучасної концепції управління підприємства є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку інтелектуального капіталу, проведення організаційних змін, стимулювання та всебічного розвитку персоналу.

Методи управління персоналу використовуються для координації діяльності підприємства, інноваційної активності, якості та кваліфікації персоналу підприємства. Більшість підприємств формують відносини між роботодавцями та працівниками за допомогою традиційних методів управління персоналу, а саме адміністративних, економічних та соціально-психологічних.

Варто зазначити, що в умовах динамічного розвитку та впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища суспільства ці методи вже не такі дієві, як раніше. Підприємства шукають інноваційні напрями зростання ефективності діяльності персоналу за рахунок впровадження сучасних методів управління, які вимагають від управлінців формування працездатної та результативної команди.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних підходів управління персоналу та визначення необхідності впровадження інноваційних методів кадрового менеджменту.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити еволюцію наукових поглядів в управлінні персоналом;
- визначити методи управління персоналу підприємства;
- охарактеризувати сучасну парадигму методів управління персоналу підприємства;
- провести зовнішній моніторинг підприємства в конкурентному середовищі;
- проаналізувати систему управління підприємства;

- обґрунтувати напрями впровадження сучасних методів управління персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на персонал з метою координації його діяльності в процесі функціонування підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів впровадження сучасних методів управління персоналу підприємства.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних засад управління персоналу підприємства здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз сучасних методів управління персоналу ПП «Віконт» проведено за допомогою конкретного та абстрактного, логічного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем впровадження сучасних методів управління персоналу підприємства.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022.

Структура роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження методів управління персоналу підприємства, її види та форми. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналу та визначено сучасні методи підвищення ефективності управління ПП «Віконт».

На онові опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінці. Робота містить 4 рисунки, 10 таблиць, список використаних джерел 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція наукових поглядів в управлінні персоналом

Сучасні дослідження управління персоналом формуються та розвиваються в рамках традиційної парадигми управління класиків менеджменту Ф. Тейлора, А. Файоля, М.Вебера, Е. Мейо, Д. Макгрегора, М. Фоллет, Г. Емерсона, П. Дракера, М. Портера, Г. Саймона. Теорії (концепції) управління персоналом розвивалися паралельно з різними школами управління [1, с.23]. Становлення теоретичної бази цього наукового напрямку в контексті сучасної парадигми управління розглядає персонал як основне джерело формування ключових факторів успіху підприємства.

Концепція управління персоналом виділяє такі групи теорій: класична (наукова) теорія (1880-1930 рр.); теорія людських відносин (1930-1950 рр.); теорія людських ресурсів (1960-1980 рр.); сучасні концепції (1980 і до сьогодні).

Охарактеризуємо класичну (наукову) теорію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класична (наукова) теорія (1880-1930 рр.)

Еволюція наукових поглядів в управлінні персоналом	Засновники та прибічники	Філософія
1	2	3
Наукове управління	Ф. Тейлор, Г. Емерсон, П. Керженцев	Ф.Тейлор праця «Управління підприємством» і «Принципи наукового управління». Впровадження стандартних виробничих операцій, ефективного використання устаткування та зростання продуктивності праці.
Системний підхід до організації управління	Ф. та Л. Гілберт.	Ф. та Л. Гілберт книга «Дванадцять принципів продуктивності» - максимальна раціоналізація виробництва та ефективність використання робочої сили; індивідуальна особливість працівника, персональна оплата за результатами праці.

Продовження таблиці 1.1

Соціальний інженеризм	О. Гастев	Задача управління – це створення підприємства у формі соціально – інженерної машини. Організація праці має будуватися на перетині соціальних і природничих наук
-----------------------	-----------	---

Проведений аналіз показує, що за останні сто років відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня відділу кадрів до управління персоналом і далі управління людськими ресурсами [2, с.152].

Проведемо аналіз наукових поглядів стосовно методів управління персоналу підприємства, а саме теорії людських відносин (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теорія людських відносин (1930-1950 рр.)

Еволюція наукових поглядів в управлінні персоналом	Засновники та прибічники	Філософія
1	2	3
Соціальної школи управління	М. Вітке	Сучасний адміністратор – це будівельник людських відносин. Організацію розглядав як систему соціальних відносин з внутрішнім середовищем та зовнішніми відносинами.
Комплексний підхід до організації праці	Ф. Дунаєвський	Успіх виробництва вирішує не особистість, а система управління. Задача керівника полягає у комплексі організаційних функцій.
Адміністративне управління	Ф. Файоль	А. Файоль книга «Загальне й промислове управління». Управління – це особливий вид професійної діяльності. Функції управління: планування, організація, координація, контроль. Сформовано 14 універсальних принципів управління, які здатні гарантувати успіх організації. Управління – це відкрита система.
Концепція адміністративного управління	М. Фоллет, Ч. Барнард, Л. Г'юлік, Л. Урвік.	Увага сконцентрована на людських аспектах: етика, лідерство, неформальні відносини, взаємодопомога, конфлікти, механізм підпорядкування наказу, ситуативний підхід щодо прийняття рішення.
Бюрократична організація	М. Вебер	В концепції бюрократичної організації сформулювало основні постулати бюрократичного управління: розподіл праці та офіційно узаконені обов'язки;

Продовження таблиці 1.2

		ієрархічна структура владних відносин; документація адміністративних актів та рішень; кар'єрне зростання з врахуванням кваліфікації та досвіду; безособовість; тривале працевлаштування.
Доктрина людських відносин	Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Р. Лайкерт	Методи підвищення продуктивності праці; сприятливий моральний клімат, демократичний стиль управління, вирішення проблем та соціальна стабільність. Керівники мають орієнтуватися більше на персонал, ніж на продукцію.

Економічний розвиток держави та організації залежить від зібрання, утримання і впровадження людського капіталу. Саме люди з їх освітою, соціокультурним і духовним рівнем розвитку, кваліфікацією, професійним досвідом визначають можливості та межі необхідних змін [3, с.127]. Проведемо дослідження управління персоналом в рамках теорії людських ресурсів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Теорія людських ресурсів (1960-1980 рр.)

Еволюція наукових поглядів в управлінні персоналом	Засновники та прибічники	Філософія
1	2	3
Концепція людських ресурсів	А. Маслоу	У роботі «Теорія людської мотивації» запропоновано у вигляді піраміди класифікацію потреб людини: первинні (фізіологічні, безпека) і вторинні (приналежність, самоповага, самореалізація).
Школа поведінкових наук	Д. Макгрегор	Праця «Людське обличчя підприємства» розкриває механізм поведінки працівників у рамках двох протилежних теорій – X і Y. Теорія X визначає природне бажання витратити моральні та фізичні сили на працю. Теорія Y активізує інтелектуальні, вольові та емоційні якості персоналу.
Концепція управління за цілями	П. Дракер	Пріоритетом управління є визначення цілей та подолання залежності до функцій та процесів, сприяння системи взаємодії та організації виробництва.
Теорія стратегічного управління персоналом	М. Бір	Управління людськими ресурсами повинно бути розраховане на довгострокову перспективу. Організаційна структура має відповідати організаційній стратегії, сприйняття персоналу як потенційного активу, а не змінні витрати.

Розглянемо сучасну концепцію методів управління персоналом (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Сучасна концепція управління персоналу (1980 і до сьогодні)

Еволюція наукових поглядів в управлінні персоналом	Засновники та прибічники	Філософія
1	2	3
Концепція ситуційного підходу	Дж. Вудворт, В. Врум, П. Херсі, К. Бланчард, Р. Блейк	В залежності від конкретної ситуації створюються умови ефективного функціонування та здатність до конкурентоспроможності та прийняття рішення
Концепції системного підходу	Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф	Модель «7S» - це важливі проблеми організації та управління: strategy (стратегія) – skill (навички, майстерність) - shared values (загальнозначні цінності) – structure (структура) – systems(система й процеси прийняття рішень) - staff (персонал, кадри) – style (стиль). Кожна організація розглядається як відкрита та закрита система.
Концепція інституційного підходу	Д. Норт	Ринок – це сукупність формальних і неформальних «правил гри». Інституційні зміни в структурі відносних цін на технічний процес.
Сучасні концепції теорії людського капіталу	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц	Людський капітал є джерелом інтелектуальних та розумових здібностей, які генеруються та сприяють зростанню виробництва, підвищенню якості та одержання максимальних доходів.

Галузь діяльності організації, яка спрямована на корисне задіяння працівників для досягнення цілей як компанії, так і приватних (особистісних), називається управління персоналом [4].

Враховуючи концептуальні основи менеджменту варто виокремити основні функції процесу управління персоналом: планування – це визначення місії, мети, напрацювання концепції, прогнозування перспектив діяльності; організація – це координація роботи підлеглих за функціями, побудова організаційної структури, делегування повноважень, налагодження комунікаційних шляхів управління та передачі інформації; керівництво – це прийняття рішення щодо формулювання критеріїв персоналу, підбір, відбір кандидатів на вакантні посади, встановлення вимог до праці, консультування працівників, стимулювання до навчання та підвищення кваліфікації, сприяння

індивідуальному та кар'єрному розвитку працівників; контроль – це виявлення відхилень від встановлених вимог щодо організації праці, оцінка ефективності праці, аналіз еквівалентності робіт затвердженим правилам, стандартам, нормам; регулювання – це здійснення комплексу заходів, заходи кадрового менеджменту зі втілення в життя стратегічних завдань.

1.2. Методи управління персоналу підприємства

В сучасних умовах підприємства повинні використовувати ефективні управлінські інструменти. Методи управління персоналом підприємства призначені для удосконалення фінансово – господарської діяльності та процесом управління трудовим потенціалом підприємств.

Управління трудовим потенціалом – це система взаємозалежних заходів, що забезпечують спрямовуючий, координуючий і стимулюючий вплив менеджменту на працівників, а також орієнтовані на інтенсивні фактори використання робочої сили [5, с.121].

Метод управління – це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства [6, с.186]. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління й усієї виробничо- економічної діяльності підприємства [7, с.143]. Оскільки глобальна економіка стає все більш нестабільною, ніж будь-коли раніше, на рівні підприємств зростає значимість формування конкурентних переваг на основі інновацій, а це фактично вимагає застосування нових, інноваційних методів управління персоналом [8, с.130].

Підприємства в процесі управління персоналом використовують методи управління які традиційно поділяються на адміністративні, економічні та соціально психологічні.

Адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, яке має обов'язкову силу виконання [9, с.172]. Вони базуються на владі, дисципліні та

покаранні. За допомогою адміністративних методів суб'єкт управління впливає на об'єкт управління, тобто вказівки керівника підлягають обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного впливу.

Адміністративні методи можна також розділити на три групи рис. 1.1.

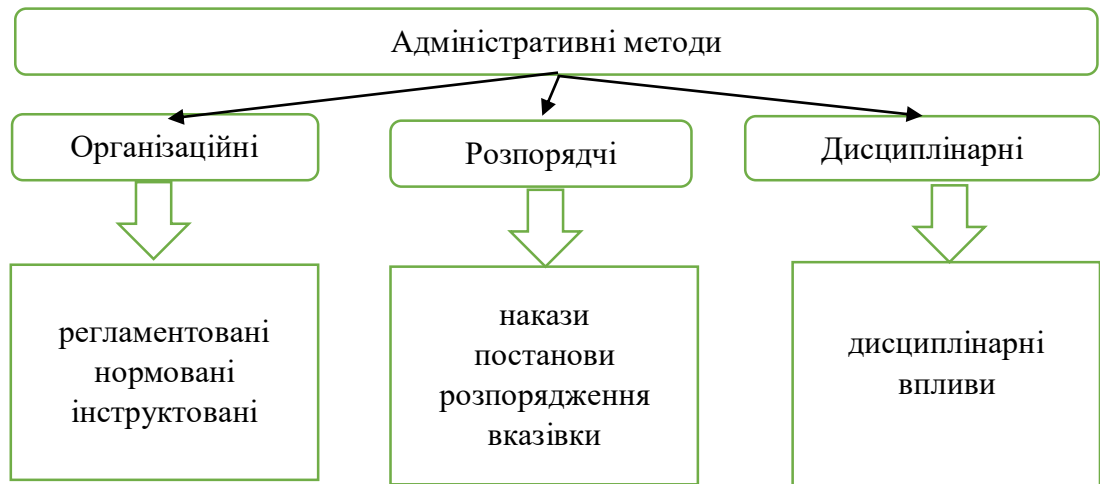


Рис. 1.1. Адміністративні методи управління персоналом

Адміністративні методи управління персоналом мають вплив на мотивацію людини, а саме: відповідальність, обов'язок, дисциплінованість, самореалізація. Основне завдання цієї групи методів – забезпечити дисципліну праці через регламентацію організаційної досконалості для ефективної діяльності персоналу підприємства.

Адміністративні методи способом впливу управлінських дій на персонал і базуються на владі та дисципліні. Варто пам'ятати, що ефективність і якість управління персоналу сприяє розвитку об'єкта в усіх його напрямках для досягнення високих результатів діяльності.

Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі персоналу у виробничих процесах (будь-який іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин [5, с.121]. Переваги та недоліки методів управління персоналом підприємства наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи управління персоналом підприємства

Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи		
Створення організаційної структури управління; затвердження норм і нормативів адміністративного характеру; правове регулювання діяльності організації; оприлюднення наказів, вказівок і розпоряджень; проведення інструктажу; процедура набору та розміщення кадрів; затвердження рекомендацій; розробка структурних положень, посадових інструкцій та функціональних обов'язків; запровадження адміністративних заохочень і санкцій.	- забезпечується принцип єдиначальності у досягненні мети; - економія витрат; - оперативна ефективність та адаптація до змін зовнішнього середовища	- зменшення ініціативи та креативності на робочому місці з боку персоналу; - відсутність стимулювання праці та підстава до виникнення антистимулу; - відсутність зацікавленості персоналу у підвищенні кваліфікації та компетенції. Брак професіоналів.
Економічні методи		
Планування техніко-економічних показників; фінансово – господарський аналіз; техніко-економічне обґрунтування діяльності; кредитування та фінансування; стимулювання та мотивація праці персоналу; реальне інвестування; ціноутворення; страхування; участь у розподілі прибутку і капіталу; оподаткування; затвердження економічних норм і нормативів; запровадження матеріальних заохочень і санкцій.	- сприяють проявити ініціативу на робочому місці; - задоволення матеріальних потреб реалізується через використання креативних можливостей працівників	- поза матеріальним задоволенням залишається невдоволення працівників, які не носять фінансовий характер. Це призводить до зниження інтересу і мотивації продуктивності праці.
Соціально-психологічні методи		
Аналіз соціально-психологічного характеру діяльності; соціально-психологічне планування роботи персоналу; забезпечення креативної атмосфери; участь працівників в управлінні та досягненні місії; соціальний та моральний вплив на мотивацію та встановлення соціально-психологічних норм поведінки; сприяння працівників до прояву ініціативи та відповідальності; створення морально-психологічного клімату та задоволення духовних потреб; формування формальних та неформальних зв'язків; запровадження моральних заохочень та санкцій	- забезпечуються моральні стимули до праці через механізми трудової мотивації, які не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; - відсутність пріоритетного значення у фінансових ресурсах	- через непередбачуваність у поведінці людей, особливості характеру важко передбачити очікувані результати

Економічні методи управління передбачають розробку планово-економічних показників і шляхи їх досягнення. Основне завдання економічних методів управління – це управління персоналом підприємства шляхом впровадження економічних нормативів діяльності підприємства, системи економічного стимулювання працівників, системи відповідальності за якість та продуктивність праці, участь в управлінні та розподілу прибутку підприємства.

Під соціально-психологічними методами слід розуміти сукупність специфічних методів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси на підприємстві [10].

Використання соціально- психологічних методів управління сприяє поділу їх на соціальні і психологічні. Соціальні методи управління – це спосіб впливу на свідомість і поведінку людей через інтереси, мотиви, потреби колективу з врахуванням місії організації та індивідуальних особливостей працівників та відносини в колективах.

Психологічні методи управління – це спосіб досягнення сприятливого психологічного клімату через регулювання відносин між всіма членами колективу. За допомогою психологічних методів у колективі створюються доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств [11].

Ефективність системи управління персоналом підприємства залежить від різних методів управління із врахування сфери діяльності підприємства, форм організації виробництва та умов праці, корпоративної структури та особливостей формальних та неформальних зв'язків колективу, індивідуальної мети та потреб працівників, організаційної культури, ситуації, що склалася на ринку праці та економічної стабільності країни.

1.3. Сучасна парадигма управління персоналу підприємства

Ефективна діяльність підприємства на пряму залежить від фахового управління персоналом, професіоналізму та креативності менеджерів, відповідальності та навичок підлеглих. Використання сучасних методів управління персоналом сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії та формуванню продуктивної команди.

Впровадження сучасних методів сприяє ефективній роботі з кадрами, яка передбачає такі етапи:

- 1) оцінка забезпечення кадрами;
- 2) внесення змін діючих положень;
- 3) організація проекту технологій управління персоналу;
- 4) затвердження узгодженої технології;
- 5) розповсюдження інноваційних методів управління персоналу;
- 6) навчання персоналу для використання інноваційних методів;
- 7) призначення відповідальних за впровадження сучасних методів управління персоналу.

У процесі підготовки до сучасних методів управління персоналом необхідно звернути увагу на самоосвіту та підвищення кваліфікації. Підвищувати компетентність персоналу та ефективність роботи підприємства можна за допомогою методів розвитку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства [12]

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в

		пошуку вирішення або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Досить популярними є аут-технології в управлінні персоналом, які поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість [12].

На даний час значна частина підприємств стикається з проблемою пошуку висококваліфікованих, компетентних, досвідчених та вузькопрофільних фахівців, а тому почали використовувати такі методи управління персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук, «плетіння мереж» та інші.

Серед методів управління персоналом можна виділити Investors in People («Інвестори в Людей») – це інноваційна система прогресивного менеджменту, яка інтегрується у поєднання стратегії управління підприємством зі стратегією управління людьми, так званій міжнародний еталон якості управління персоналом. Метод Investors in People – це формула взаєморозуміння та співпраці менеджерів і персоналу для досягнення місії підприємства.

До сучасних методів управління персоналу щодо підбору кандидатів на вакантні посади використовують: скринінг, рекрутинг, хедхантинг.

Хедхантинг – це спосіб підбору особливо ексклюзивних кандидатів на ключові посади вищої ланки. Кадрові агентства здійснюють пошук кандидатів відповідно до вимог та особливостей діяльності підприємства.

Скринінг – це «поверхневий підбір», який здійснюється за формальними ознаками: освіті, віку, роду, досвіду роботи [13, с.112]. в основному шляхом скринінгу здійснюється пошук допоміжного та обслуговуючого персоналу.

Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу [14, с.9].

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента [15, с. 82]. Для підбору спеціалістів середньої ланки підприємства звертаються до рекрутингового агентства, які з урахуванням вимог до професійних та індивідуальних якостей підбирають кандидатів з наявної бази.

До інноваційних методів управління персоналу, які використовується в Україні – це послуги фрілансерів. Спеціалісти високого рівня, особливо у сферах реклами, журналістики, комп'ютерних та інтернет-технологій, творчих проектах, які мають необхідний досвід роботи та ділові якості, часто працюють як фрілансери в галузі консалтингу. Все це надає широкі можливості для підприємств, оскільки вони мають шанс отримати необхідного спеціаліста за відносно великі кошти [16, с.114].

Впроваджені методи управління досягнуть ефективності та виконанню досягненню цілей управління за умови його відповідності об'єктивним економічним законам, які повинні реалізувати ці вимоги шляхом впливу на персонал, окремих працівників для виконання операцій, процедур, робіт.

До сучасних методів управління персоналу відноситься методика Executive Search, яка виконується консалтинговими агентствами для підбору персоналу на вакантні керівні посади та фахівців ексклюзивних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час незайняті активним пошуком роботи [17, с.314]. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу [18, с.192].

Висновки до першого розділу

Проведені дослідження свідчать, що еволюція наукових поглядів в управлінні персоналом, характеризується багатьма концепціями, школами та теоріями. Управління персоналом є важливою складовою загальної науки управління підприємствами – менеджменту, ключовими елементами якого є організація праці та винагорода персоналу за виконану роботу. Охарактеризовано сучасні концепції управління персоналом в яких розглядаються методи нормування праці працівників; методи залучення та адаптацію нових співробітників; підвищення кваліфікації, професійний розвиток, атестацію; методи мотивації та стимулювання; кадрове прогнозування та формування кадрового резерву підприємства.

Сучасні підприємства України, використовуючи досвід щодо методів та форм кадрового менеджменту, впроваджують у свою діяльність адаптивні методики управління персоналом, які сприяють ефективному використанню креативного кадрового потенціалу підприємства. Рівень зрілості персоналу підприємства зростає і працівники готові нести відповідальність за виконання своїх функціональних обов'язків та делегованих завдань, тому керівники мають мудро користуватися силою своєї влади та повноваженнями. Методи кадрового менеджменту повинні дбати про розвиток колективу, спрямувати розум, силу і віру працівника на загальний успіх при цьому зберігаючи свій авторитет серед підлеглих.

З допомогою методів управління менеджери повинні проявити свої лідерські здібності, знайти підхід до кожної людини, налагодити спілкування та вирішувати конфліктні ситуації, створити сприятливі соціально-психологічні умови для ефективного виробництва та виконання завдань, стимулювати та мотивувати персонал до підвищення продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ВІКОНТ»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

В сучасних умовах підприємства адаптуються до споживчих потреб та ставлять за мету впровадження товарів та послуг, які є найбільш конкурентоспроможними. Управлінські рішення щодо розроблення нової продукції та вихід на нові ринки є складним та ризикованим випробуванням, проте вони необхідні для стабілізації бізнесу та розвитку підприємства з позиції конкурентної боротьби. Ефективність діяльності ПП «Віконт» залежить від обґрунтованого управління за мінливих умов зовнішнього середовища. Процес розробки та обґрунтування політики стратегічного розвитку включає три основні елементи: оцінка сучасних позицій підприємства; обґрунтування варіантів стратегічного розвитку; прийняття заходів для реалізації стратегії.

Позиція стабільного розвитку підприємства визначає цілі та мотиви щодо його подальшого функціонування на ринку, які, в свою чергу, коректуються під впливом чинників зовнішнього середовища та узгоджуються із ключовими компетенціями підприємства [19]. Стратегія розвитку вимагає адекватних методів управління у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, створення умов для реалізації мети підприємства та розробки оптимальної організаційної структури. Принципово, що зазначені складові процесу визначення стратегічної орієнтації підприємства не перебувають у ієрархічній залежності одна відносно одної, а здійснюють взаємовплив та взаємодоповнення, становлячи цілісну систему [20].

Менеджери приватних підприємств здійснюють вибір власної стратегічної орієнтації спираючись на практичний досвід. З метою нівелювання або зменшення ризиків потрібно проводити оцінку витрат та узгодження результатів діяльності.

Приватне підприємство «Віконт» розпочало свою діяльність на ринку 2010 року. За час функціонування ПП «Віконт» позиціонувало себе як виробника високоякісної паркетної дошки та займало стабільну частку ринку на своєму географічному ринку – 18%. Проте, у 2020 році в умовах пандемії Covid-19 та появі конкурентів, ПП «Віконт» для зміцнення ринкової позиції вирішило розробляти та впроваджувати на ринок продукцію нової номенклатури та асортименту. Уподобання та вимоги споживачів змінюються, перевага надається натуральним підлоговим покриттям, тому значною перевагою у виготовленні паркетної дошки є поява комп'ютеризованої лінії виробництва.

Розглянемо організаційну структуру ПП «Віконт» (рис. 2.1).

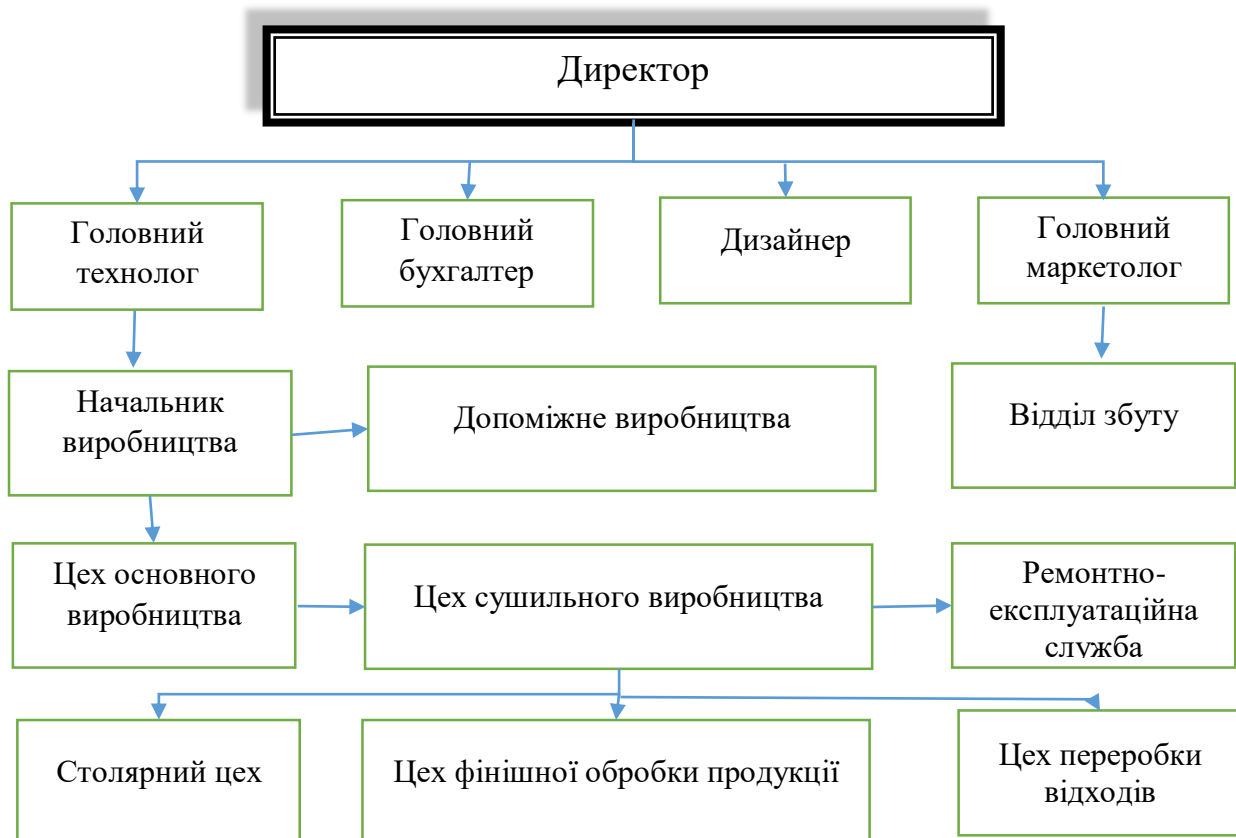


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Віконт»

Місією ПП «Віконт» є виробництво паркетної дошки з натуральної сировини для задоволення потреб ринку, одержання прибутку та стабільного

розвитку. Головна мета базується на принципах стратегічного розвитку, яка передбачає:

- відповідальність стандарту екологічних показників;
- замкнений технологічний цикл виробництва та реалізації;
- економічне використання матеріальних ресурсів;
- виробництво товарів широкого вжитку;
- розвиток зеленої енергії;
- захист від викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище.

Для виготовлення паркету використовують деревину дуб, ясен, бук, береза. Виготовлення паркету здійснюється з відшліфованої і полакованої деревини, що скорочує терміни монтажу, а тому вимагає дотримання особливої майстерності при його укладанні. Проте такий асортимент паркету має недолік, тому що місця стиків планок можуть бути незахищеними від попадання вологи. Тому підприємство пропонує альтернативний варіант – nelaкований паркет, який потім покривається лаком, у тому числі, на стиках планок. Крім цього підприємство виготовляє паркетну дошку для теплої підлоги. Ця технологія має особливість, оскільки система обігріву підлоги сприяє висиханню паркетної підлоги, а тому ПП «Віконт» підбирає породу деревини, яка не дуже чутлива до перепадів вологості і температури. Працівники ПП «Віконт» успішно займаються дизайном паркетної дошки, яку оздоблюють орнаментом.

ПП «Віконт» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру підприємства, яка включає методи адміністративного управління за ієрархічним принципом підпорядкованості. Лінійно-функціональна структура сприяє підвищенню оперативності виконання управлінських рішень, спеціалізація управлінської діяльності, розширення та створення нових підрозділів. Функціональні менеджери здійснюють управління підпорядкованими структурними підрозділами, а лінійні керівники здійснюють безпосередній вплив для узгодження функціональних обов'язків персоналу та виконання управлінських рішень.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Для підвищення якості персоналу підприємства необхідно вивчати та використовувати потенціал усіх структурних підрозділів ефективного управління, впроваджувати реформи у нормативній частині, співпрацювати з стейкхолдерами, які мають легітимний інтерес до діяльності підприємства.

Проведемо аналіз системи показників, які всебічно характеризують майновий і фінансовий стан, ефективність та результативність діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПП «Віконт»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	Темпи росту
		2020	2021		
1. Прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3132	3837	+705	+23
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	83	96	+23	+16
3. Інші відрахування із прибутку	тис. грн.	2	1	-1	-50
4. Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3049	3740	+691	+23
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1926	2137	+480	+7
6. Валовий прибуток	тис. грн.	1123	1603	+87	+43
7. Інші операційні прибутки	тис. грн.	1381	1478	480	+35
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	275	308	+33	+12
9. Витрати на збут	тис. грн.	150	224	+74	+49
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	1426	1443	+17	+2
11. Інші прибутки	тис. грн.	51	65	14	+27
12. Фінансові витрати	тис. грн.	33	34	+1	+3
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	2	2	-	-
14. Інші витрати	тис. грн.	15	18	3	+20
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	889	1126	237	+20
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	15	23	8	+53
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	874	1103	229	+26
18. Чистий прибуток	тис. грн.	874	1103	229	+26

За даними таблиці видно, що за 2020-2021 роки, обсяг реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 705 тис. грн., або 23%. Щодо собівартості реалізованої продукції, то за 2020-2021 роки відхилення складає 480 тис. грн., тобто витрати зросли на 7%. Спостерігаються позитивні зміни у випереджені темпів зростання виручки відносно затрат на 16%.

Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році становить 1603 тис. грн., і в порівнянні з минулим роком зріс на 87 тис. грн., або на 43%. Розглянемо структуру прибутків від звичайної діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз прибутків від звичайної діяльності

Показники	2020	2021	Відхилення	Темпи зростання
Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., у тому числі:	3049	3740	+691	+23
- паркетна дошка	92	94	+2	2
- товари широкого вжитку	8	6	-2	-25

У таблиці 2,2 бачимо, що у структурі прибутків від звичайної діяльності найбільшу питому вагу 94% складають прибутки від виробництва і реалізації основного виду продукції паркетної дошки. І протягом року спостерігаємо тенденцію зростання.

Розглянемо фінансові показники діяльності підприємства ПП «Віконт», а саме: показники ліквідності, показники фінансової стійкості, показники рентабельності діяльності підприємства.

Показники ліквідності підприємства:

1) коефіцієнт термінової ліквідності – характеризує здатність підприємства розраховуватися за поточними зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів. Нормативне значення коефіцієнта в межах перевищує 0,6. Розраховується за формулою 2.1.

$$K_{\text{тл}} = \text{ОА} + \text{ВЗ} + \text{ВЗ} + \text{НЗВ} + \text{Т} / \text{ПЗ}, \quad (2.1)$$

де, ОА – оборотні активи;

ВЗ – вартість виробничих запасів;

НВЗ – вартість незавершеного виробництва;

ГП – вартість готової продукції;

Т – вартість товарів;

ПЗ – сума всіх поточних зобов'язань.

$$К_{ТЛ2020} = 730 / 410 = 1,8$$

$$К_{ТЛ2021} = 1130 / 620 = 1,9$$

2) коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства сплатити борги негайно не чекаючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності дорівнює 0,2 – 0,3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою 2.2.

$$К_{абсл.л.} = \frac{ГКн + ГКі + ПФі}{ПЗ}, \quad (2.2)$$

де, ГКн – сума грошових коштів у національній валюті;

ГКі – сума грошових коштів у національній валюті;

ПФі – сума коштів на поточні фінансові інвестиції.

$$К_{абсл.л.2020} = 95 + 14 + 14 / 410 = 0,3$$

$$К_{абсл.л.2021} = 105 + 12 + 9 / 620 = 0,2$$

3) чистий оборотний капітал – це здатність підприємства погашати поточні зобов'язання і розвивати діяльність. Розраховується за формулою 2.3.

$$Ч_{ок} = ОА - ПЗ, \quad (2.3)$$

$$\text{Чок}_{2020} = 730 - 410 = 320 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{Чок}_{2021} = 1130 - 620 = 510 \text{ тис. грн.};$$

2. Показники фінансової стійкості підприємства.

1) коефіцієнт фінансування – це індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компаній відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі [21].

За допомогою цього показника можна визначити яка сума власного капіталу припадає на одну гривню зобов'язань підприємства. Нормативне значення показника має дорівнювати менше 1, це свідчить про високі фінансові ризики. Розраховується за формулою 2.4.

$$K_f = \text{ЗНВ} + \text{ДЗ} + \text{ДМП} + \text{ПЗ} / \text{ВК}, \quad (2.4)$$

де, ЗНВ – витрати майбутніх періодів;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ДМП – доходи майбутніх періодів;

ВК – власний капітал;

ПЗ – поточні зобов'язання

$$K_{f2020} = 47 + 96 + 410 + 1 / 672 = 0,82$$

$$K_{f2021} = 62 + 124 + 620 + 2 / 1137 = 0,81$$

2) коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами є індикатором здатності підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Нормативним значенням є 0,1 і вище. Розраховуємо за формулою 2.5.

$$K_z = \text{ОА} - \text{ПЗ} / \text{ПЗ}, \quad (2.5)$$

$$K_{з2020} = 730 - 410 / 410 = 0,7$$

$$K_{з2021} = 1130 - 620 / 620 = 0,8$$

3) коефіцієнт маневреності власного капіталу – показує частку власних коштів підприємства, спрямовану на фінансування оборотних активів [22, с.13]. Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчення про підвищення власних фінансових можливостей підприємства та розраховується за формулою 2.6.

$$Вк = ОА - ПЗ / КМ, \quad (2.6)$$

$$K_{з2020} = 730 - 410 / 672 = 0,5$$

$$K_{з2021} = 1130 - 620 / 1137 = 0,4$$

3. Показники рентабельності дозволять визначити ефективність вкладених засобів у підприємство і раціональність їх використання [23, с.103]. розраховуємо такі показники:

1) Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів є індикатором ефективності виробничого процесу на підприємстві. Для розрахунку використовуємо формулу 2.7.

$$Крвф = ЧП / (ПВоз_{2020} + ПВо_{2021}) / 2, \quad (2.7)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

ПВоз₂₀₂₀ – первісна вартість основних засобів попереднього періоду періоду;

ПВоз₂₀₂₁ – первісна вартість основних засобів звітного періоду;

$$Крвф_{2020} = 3049 / (1822 + 1957) / 2 = 1,6$$

$$Крвф_{2021} = 3740 / (1957 + 2118) / 2 = 1,8$$

2) коефіцієнт рентабельності реалізації характеризує співвідношення прибутку від реалізації до отриманої виручки від реалізації продукції (формула 2.8).

$$K_{pp} = \text{ЧП} / \text{ЧД}, \quad (2.8)$$

де, ЧД – чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції;

$$K_{pp2020} = 874 / 3049 = 0,2$$

$$K_{pp2021} = 1103 / 3740 = 0,3$$

3) коефіцієнт рентабельності продукції характеризує ефективність господарської діяльності підприємства від основної діяльності та розраховуємо за формулою 2.9.

$$K_{rp} = \text{ВП} - \text{AB} - \text{Взб} / \text{СП} + \text{AB} + \text{Взб}, \quad (2.9)$$

де, ВП – валовий прибуток;

AB – адміністративні витрати;

Взб – витрати на збут;

СП – собівартість реалізованої продукції.

$$K_{rp2020} = 1123 - 275 - 150 / 1926 + 275 + 150 = 0,3$$

$$K_{rp2021} = 1603 - 308 - 224 / 2137 + 308 + 224 = 0,4$$

Проаналізуємо розрахункові показники ліквідності в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності

Показники	2020	2021	відхилення (+-)	темпи зростання, %
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,8	1,9	+ 0,1	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,2	- 0,1	33
Чистий оборотний капітал	320	510	190	60

За даними таблиці видно, що підприємство має фінансові можливості для погашення своїх поточних зобов'язань. Розрахункові показники ліквідності відповідають встановленим нормам. Зростання чистого оборотного капіталу на 60% у порівнянні з минулим роком свідчать про оздоровлення фінансового стану підприємства.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ПП «Віконт» з таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості

Показники	2020	2021	відхилення (+,-)	темпи зростання, %
Коефіцієнт фінансування	0,82	0,81	- 0,1	- 12
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,7	0,8	+ 0,1	+14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5	0,4	- 0,1	-20

За даними таблиці бачимо, що коефіцієнт фінансування за 2020-2021 роки менше 1 про те значення цього показника достатньо високе. Це свідчить про те, що підприємство має залежність від зовнішніх інвесторів: на 1 грн., власних засобів припадає 0,82 грн., позикових коштів у 2020 році та 0,81 грн., у 2021 році. Спостерігається за 2020-2021 роки негативне відхилення маневреності власного капіталу на 20%. Це свідчить про зменшення власних фінансових можливостей, що є незадовільною тенденцією у функціонуванні підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами у 2021 році в порівнянні з минулим роком зріс на 14%, що є позитивним при виході з фінансової кризи.

Аналіз показників рентабельності проаналізуємо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності

Показники	2020	2021	відхилення (+,-)	темпи зростання, %
Коефіцієнт термінової виробничих фондів	1,6	1,8	+ 0,2	+13
Коефіцієнт рентабельності від реалізації	0,2	0,3	+ 0,1	+ 50
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,3	0,4	0,1	+33

Як видно з таблиці розраховані результати рентабельності є невисокі, проте протягом року спостерігаємо тенденцію до зростання, зокрема у 2021 році у порівнянні з 2020 роком коефіцієнт рентабельності реалізації зріс на 50%. Коефіцієнт рентабельності продукції на 33%, а коефіцієнт рентабельності виробничих фондів на 13%. Це говорить про те, що ПП «Віконт» у період пандемії Covid – 19 змогли адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а за 2021 рік покращити ефективність діяльності.

2.3. Оцінка методів управління персоналу підприємства

Методи управління займають особливе місце в системі управління персоналу підприємства, адже вони створюють необхідні умови функціонування. За допомогою методів управління персоналу підприємства формуються організаційна структура, діяльність колективу регламентується і забезпечується інструкціями, які відтворюють механізм роботи з кадрами. Проведемо оцінку методів управління персоналу ПП «Віконт» щодо формування оптимальної організаційної структури (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок показників оцінки рівня розвитку організаційної структури ПП «Віконт»

Показники організаційної структури ПП «Віконт»
1. Рівень централізації управлінських функцій за структурними підрозділами: - структурні підрозділи, які мають єдиний центр управління – 4 од.; - структурні підрозділи єдиного рівня – 3 од.; - структурний коефіцієнт централізації – 0,75.
2. Рівень централізації управлінських функцій за чисельністю працівників підрозділів: - працівники підрозділів, які мають єдиний центр управління – 23 осіб; - чисельність працівників всього – 29 осіб; - кількісний коефіцієнт централізації – 0,79.

<p>3. Рівень централізації управлінських функцій за обсягом робіт:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обсяг робіт, які мають єдиний центр управління – 21; - обсяг управлінських робіт, які мають єдиний центр управління – 34; - коефіцієнт централізації за обсягом робіт – 0,68.
<p>4. Рівень централізації управлінських функцій за чисельністю працівників центрального апарату:</p> <ul style="list-style-type: none"> - працівники центрального апарату – 3 осіб; - працівники апарату підрозділів і філіалів – 6 осіб; - коефіцієнт централізації функції – 0,5.
<p>5. Рівень централізації управлінських функцій за управлінським персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - працівники центрального управління – 3 особи; - працівники управління – 4 особи; - коефіцієнт централізації управління – 0,85.
<p>6. Рівень централізації управлінських функцій за нормами керованості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - працівники, які підпорядковані одному керівнику – 6 осіб; - норма чисельності працівників, які підпорядковані одному керівнику – 7 осіб; - коефіцієнт норми керованості – 0,86.
<p>Рівень централізації управлінських функцій за нормами відповідальності посад:</p> <ul style="list-style-type: none"> - працівники апарату управління, які пройшли посадову атестацію – 4 особи; - працівники управління всього – 6 осіб; - коефіцієнт відповідальності посад – 1,0.
<p>8. Показники кваліфікації управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> - загальнотеоретична підготовка за спеціальністю – 5 років; - практичний досвід роботи за спеціальністю – 9 років; - показник кваліфікації управління – 0,9.
<p>9. Показники гнучкості організаційної структури:</p> <ul style="list-style-type: none"> - працівники, які виконують основні та делеговані функції – 3 особи; - працівники підрозділу – 5 осіб; - показник гнучкості організаційної структури – 0,6.
<p>10. Коефіцієнт централізації управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> - топ-менеджери – 3 особи; - менеджери вищого рівня управління – 4 особи; - коефіцієнт централізації управління – 0,75.

Проведений аналіз показників оцінки рівня розвитку організаційної структури ПП «Віконт» показав, що в цілому розраховані показники відповідають нормативному значенню. Так, рівень централізації управлінських функцій за нормами керованості складає 0,86, коефіцієнт централізації управління 0,75, кількісний коефіцієнт централізації 0,85, рівень централізації управлінських функцій за нормами відповідності посад – 1,0. Це говорить про те,

що увага керівництва зосереджена на зростання розвитку організаційної структури управління персоналом.

Сучасні методи управління персоналом пов'язані з такими завданнями:

- 1) підвищення продуктивності праці та результативності діяльності;
- 2) креативне навчання, підвищення кваліфікації і розвиток персоналу;
- 3) створення сприятливого морально-психологічного клімату;
- 4) підвищення мотивації та стимулу до роботи;
- 5) прагнення до самореалізації та творчих ідей;
- 6) використання інтелектуальних здібностей та майстерності персоналу;
- 7) єдність колективу;
- 8) адаптивність персоналу до організаційних змін;
- 9) інтегрування місії підприємства та інтересів працівника.

За 2020-2021 роки ПП «Віконт» змінила з лінійної на лінійно-функціональну структуру управління. Оптимальність запропонованої організаційної структури підтверджується розрахованими показниками, які відповідають нормативному значенню, а саме: коефіцієнт гнучкості організаційної системи на рівні 0,6 та коефіцієнт централізації структури становить 0,75.

Управлінці ПП «Віконт» здійснюють організаційні відносини з колективом за допомогою організаційно-розпорядчих методів. Адміністративні методи носять обов'язковий характер та засновані на примусі та владі, відповідальності та дисципліні. Для досягнення місії та вирішення завдань менеджери використовують економічні методи, які тісно пов'язані з адміністративними. Економічні методи управління персоналу підприємства спираються на економічні інтереси людей.

ПП «Віконт» розвиває структуру управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства, задоволення економічних інтересів персоналу та забезпечення економічної безпеки. За допомогою методу управління SPACE – аналізу проведемо характеристику оптимального розвитку ПП «Віконт» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка критеріїв управління за методом SPACE – аналізу

Показники	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<i>Фінансова сила підприємства:</i>		1,0	3,8
- рентабельність продукції	3	0,2	0,6
- стабільність прибутку	4	0,4	1,6
- загальна ліквідність	4	0,4	1,6
<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>		1,0	2,1
- частка ринку	2	0,3	0,6
- рентабельність реалізації	3	0,4	1,2
- цінова політика	1	0,3	0,3
<i>Привабливість галузі</i>		1,0	2,0
- стадії життєвого циклу	3	0,4	1,2
- кон'юнктура залежність	2	0,3	0,6
- конкурентоспроможність	4	0,3	1,2
<i>Стабільність галузі</i>		1,0	3,0
- маркетинговий менеджмент	3	0,4	1,2
- інноваційний розвиток галузі	3	0,4	1,2
- життєвий цикл галузі	3	0,2	0,6

Визначаємо вектор розвитку організаційної структури управління персоналом за формулою:

$$X = КП - ПГ, \quad (2.10)$$

$$Y = ФС - СГ, \quad (2.11)$$

де, ФС – фінансова сила товариства;

ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність товариства;

СГ – стабільність галузі.

$$X = 2,1 - 2,0 = 0,1;$$

$$Y = 3,8 - 3,0 = 0,8;$$

Отже, вектор рекомендованого розвитку за методом SPACE – аналізу відповідає агресивній стратегії (рис. 2.2).

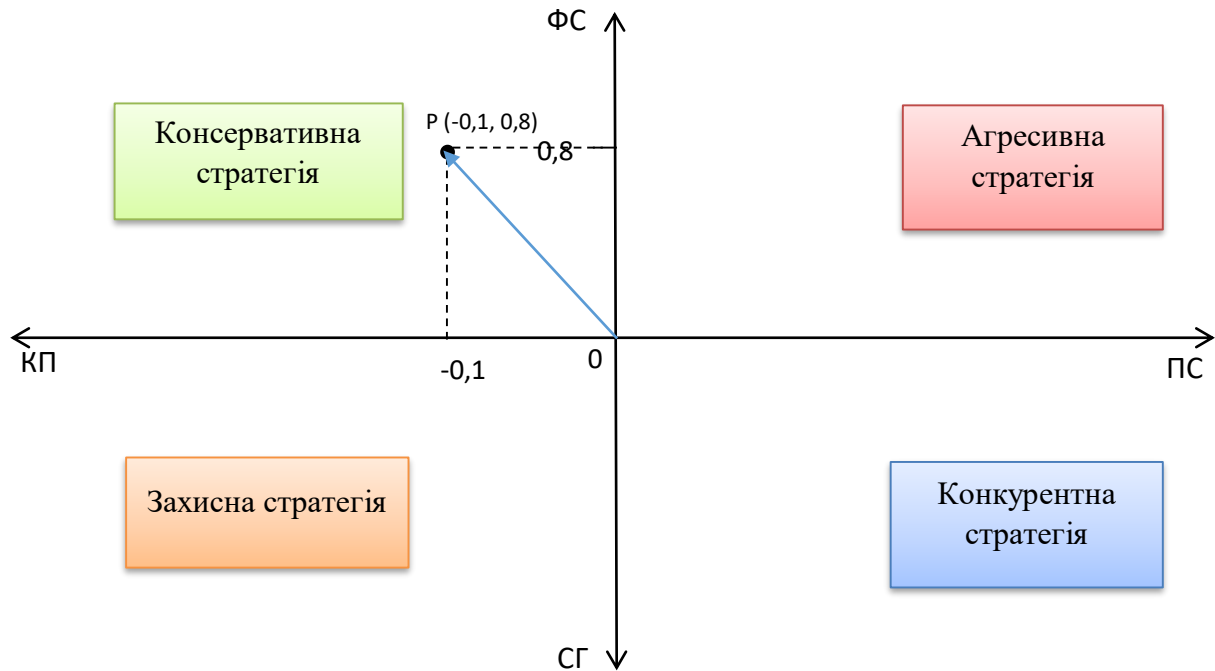


Рис. 2.2. Ключові фактори успіху ПП «Віконт» за методом SPACE

Проведений SPACE – аналіз дає змогу зробити висновок, що ПП «Віконт» необхідно обрати консервативну стратегію. Для цього підприємству потрібно постійно зміцнювати оборотні активи, тобто мінімізувати операційні витрати та фінансові ризики, концентруватися на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є заохочення персоналу до підвищення продуктивності праці та якості виконання функціональних обов'язків.

З цією метою на підприємстві необхідно здійснювати організаційне нормування. Цей метод управління використовує норми, що мають конкретне числове вираження, і нормативи, що носять загальний, нормативний характер і є основою для розробки норм [24, с.23]. Нормування – це метод адміністративного впливу і є орієнтиром діяльності щодо визначення кількості персоналу, згідно

потреб організаційної структури; встановлення норм виробітку та обслуговування, тобто для кожного працівника встановлюється який обсяг робіт потрібно виконати за одиницю часу; кількість підлеглих, що припадає на одного керівника; визначення кількості ресурсів для ефективного виконання робіт.

Для підвищення якості виконання підлеглими функціональних обов'язків керівник ПП «Віконт» використовує метод організаційного інструктування. За допомогою організаційного інструктування керівники підрозділів роз'яснюють ситуацію; з'ясовують обставини які можуть вплинути на виконання завдання; тлумачать поставлені завдання і обговорюють напрямки щодо його вирішення; дають вказівки щодо нівелювання труднощів; застереження від ризиків.

Метою методу організаційного інструктування є дотримання організаційної дисципліни, режиму та умов праці, ознайомлення з прийнятими управлінськими рішеннями, надання методичних вказівок щодо виконання комплексів завдань та робіт, виконання підлеглими інструкції та порядку дій процесу управління підприємством.

Впроваджені методи управління персоналом спрямовані на вирішення проблемних питань, підтримку розвитку персоналу та підвищення креативності кожної людини на робочому місці з метою досягнення місії ПП «Віконт».

2.4. Впровадження сучасних методів управління персоналу підприємства

Проведений аналіз методів управління персоналу ПП «Віконт» показує, що для підприємства характерним є дотримання чітких правил і процедур управління персоналом. Це призводить до гальмування практичного впровадження нових підходів, творчого мислення і адаптації до змін зовнішнього середовища. Для підвищення ефективності роботи персоналу необхідно впроваджувати сучасні, тобто інноваційні методи управління.

Варто звернути увагу на один з інноваційних методів набору персоналу, який називається лізинг [25]. Він передбачає залучення фахівців на відповідний термін для виконання певних робіт. Проте цей метод не обмежується тільки прийомом на роботу спеціалістів, але й навчанням талановитої молоді та підвищенням кваліфікації спеціалістів, інвестуванням коштів в персонал з перспективою здавати в оренду тим підприємствам, які мають потребу у висококваліфікованих фахівцях

Сучасним методом рекрутингу персоналу є метод хедхантинг. Попит на хедхантинг пояснюється потребою на підприємстві кризових менеджерів і фахівців унікальних професій. Метод хедхантингу дозволяє знайти затребуваних фахівців у компаніях-конкурентах, провести роботу щодо переконання їх працювати на підприємстві. Основними етапами даного процесу є;

- глибокий аналіз діяльності компанії та її ринку;
- аналіз потреб у персоналі;
- визначення зони пошуку кандидатів;
- «вербування» потенційного працівника;
- організація і проведення співбесіди з консультантами і роботодавцем;
- безпосередньо укладення контракту та гарантійний супровід обраного кандидата на робочому місці [26, с.88].

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції та підвищення якості надання послуг можна звернутися до фрілансерів, спеціалістів високої кваліфікації у сферах реклами, комп'ютерних та інтернет-технологій, творчих проектах.

На ПП «Віконт» для адаптації персоналу використовують традиційний метод управління – наставництво, який допомагає досягти навички та оволодіти необхідними знаннями для виконання завдань та цілей підприємства. Для покращення адаптації і навчання прийнятих працівників рекомендуємо застосовувати метод групового коучингу.

Коуч працює за двома напрямками:

- досягнення загальної місії та цілей підприємства;

- створення умов для саморозвитку та самореалізації де кожен учасник може бути коучем для іншого.

Використання цього методу передбачає виконання наступних завдань: аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати у цій організації); прогноз стабільності нового працівника; введення в організацію та колектив; ліквідацію причин конфліктних ситуацій; мотивування до формування основних навиків; розкриття внутрішнього потенціалу працівника для використання його в інтересах організації [27].

Серед сучасних методів управління, які використовуються для адаптації персоналу можна запропонувати такі технології:

- jobshadowing – це метод управління, який передбачає тісний зв'язок між фахівцем і молодим чи новим співробітником протягом усього робочого дня. Це дає змогу прийнятому працівнику провести хронологію виконання функціональних обов'язків, обговорити робочі ситуації та отримати практичний досвід та якісний зворотній зв'язок.

- buddying – це побудова приятельських стосунків з колегою по роботі, які виявляються у підтримці, допомозі, в якійсь мірі керівництві і захисті однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі [27, с.132].

Варто звернути увагу ПП «Віконт» на впровадження сучасних методів мотивування та навчати персоналу – геймофікацію. Такий метод націлений на покоління Y, яке характеризується залученням в цифрові технології і небажанням дорослішати [29]. Метод гейміфікації базується на ігрових механізмах та дозволяє мотивувати та навчати одночасно. Працівники грають в он-лайн гру, виконують поставлені перед ними завдання та одержують винагороду. Мотивацією молодих людей є не обов'язок, а захоплення та винагорода. Для підвищення продуктивності праці та підняття духу персоналу, складні завдання розчленовуються на менші, виконавець постійно відчуває зворотній зв'язок та слідкує за прогресом. Для співробітників даний метод часто є способом зняти ефект рутини і створити додатковий зміст в роботі [30, с.217].

Проведено опитування серед працівників ПП «Віконт» щодо ефективності впровадження методу гейміфікації. За результатами опитування 75% працівників погодилися з тим, що така форма управління персоналу впливає на зростання продуктивності та якості роботи. Важливим аргументом впровадження методу гейміфікації є відсутність додаткового контролю з боку безпосередніх керівників. Доцільність впровадження методу гейміфікації у структурних підрозділах ПП «Віконт» рис. 2.3.

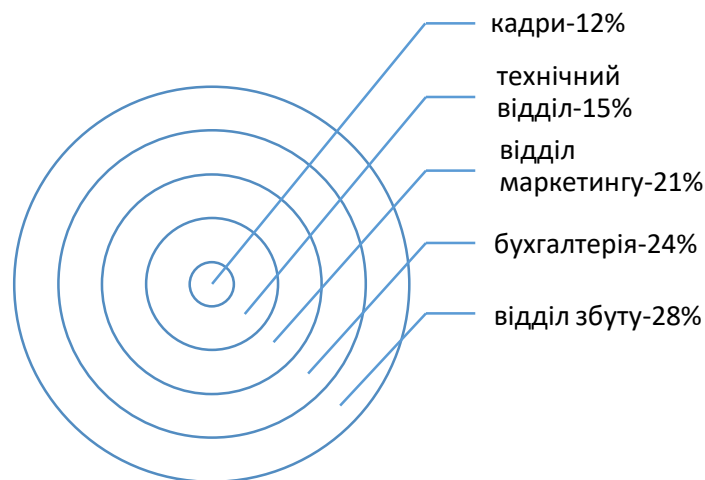


Рис. 2.3. Впровадження методу гейміфікації ПП «Віконт»

Для своєчасного та ефективного виконання функціональних обов'язків менеджерами та персоналом підприємства необхідно впроваджувати сучасну технологію управління – технологію тайм-менеджменту. Використання тайм-менеджменту у практичній діяльності сприятиме підвищенню продуктивності праці у межах своєї професійної діяльності, за рахунок економії часу скоротити трудомісткість виконаних робіт та послуг, оптимізації процесів взаємодії персоналу.

Впровадження сучасних методів управління персоналом є викликом часу щодо підвищення ефективності формування та розвитку персоналу підприємства, а також забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства.

Висновки до другого розділу

ПП «Віконт» є соціально-економічною організацією, метою створення якої є виготовлення паркетної дошки для задоволення потреб споживачів та отримання максимального прибутку. Підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру та використовує традиційні методи управління персоналу. Розрахунок показників оцінки рівня розвитку організаційної структури ПП «Віконт» відповідає встановленим нормативам і свідчить про оптимальність вибору організаційної структури управління.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності свідчать про те, що підприємство є прибутковим та має фінансові можливості для погашення своїх поточних зобов'язань. У 2021 році спостерігається зростання оборотного капіталу більш як наполовину у порівнянні з минулим роком і це свідчить про оздоровлення фінансового стану підприємства. Проте у 2020-2021 роках залежність від зовнішніх інвесторів досить висока і це негативно впливає на маневреність власного капіталу.

Проведений аналіз прибутковості персоналу свідчить про те, що ПП «Віконт» за 2020-2021 роки, адаптувало внутрішнє середовище до змін зовнішнього середовища та змогло підвищити відносну ефективність діяльності за всіма показниками рентабельності.

Результативність та якість управління персоналом досягається тоді, коли методи управління персоналом підприємства спрямовані на пошук дієвих механізмів управлінського впливу на персонал для досягнення завдань управління виробництвом, вирішення цілей управління для забезпечення ефективного розвитку організації, здійснення управлінської діяльності для постановки і досягнення місії організації.

Впровадження сучасних методів управління персоналом спрямовані на підвищення рівня продуктивності праці; навчання і підвищення кваліфікації персоналу; створення сприятливого соціально-психологічного та творчого середовища; забезпечення балансу інтересів персоналу та місії підприємства.

ВИСНОВКИ

Під ефективним управлінням персоналу підприємства слід розуміти таке управління, яке сприяє досягненню персоналом поставлених завдань, а апаратом управління – стратегічних цілей функціонування підприємства. Критерієм ефективного управління персоналом є конкурентоспроможність та прибутковість підприємства. Сукупність методів управління персоналом складає систему управлінської роботи, яка включає:

- аналіз, планування і прогнозування персоналу підприємства щодо формування організаційної структури управління;
- розрахунок норми чисельності персоналу відповідної кваліфікації, спеціальності та професії;
- добір, оцінку і підвищення кваліфікації персоналу;
- організація ефективного стимулювання;
- економічне використання персоналу на виробництві;
- здійснення заходів підвищення продуктивності праці персоналу.

Методи управління створюють необхідні умови функціонування організації, а саме:

- формується персонал підприємства;
- будується організаційна структура управління;
- регламентується діяльність підприємства;
- забезпечується механізм роботи з кадрами.

Впровадження методів управління передбачає цілеспрямований вплив на персонал з метою досягнення мети та виконання цілей підприємства. Важливість застосування методів управління полягає в результативній управлінській роботі з мінімальними затратами часу. Вибір і впровадження методів управління персоналом повинні забезпечувати дотримання таких принципів:

- цілеспрямованості. Чітка орієнтація, стимулювання та мотивація персоналу працювати в інтересах підприємства для досягнення загальної мети;
- реалізації управлінських рішень. Розробка і реалізація правових та

соціальних норм, заходів використання ресурсів і технічних засобів;

- адаптивності управління. Адекватні зміни щодо коригування діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища.

- ефективності. Реалізація заходів для максимального соціального та економічного ефекту.

Приватне підприємство «Віконт» - це сучасне підприємство з виробництва паркетної дошки. Філософія функціонування підприємства – це виробництво якісної, екологічно чистої продукції для задоволення потреб споживачів. Метою створення підприємства є одержання прибутку для підняття економіки України та реалізації потреб засновників. За даними аналізу встановлено, що фінансові можливості ПП «Віконт» здатні погасити поточні зобов'язання та мають тенденцію до зростання.

У боротьбі за споживача ПП «Віконт» використовує методи управління персоналу для підвищення конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, результативності діяльності. З цією метою було проведено SPACE – аналіз ПП «Віконт» та рекомендовано консервативну стратегію, яка спрямована на фінансову стабільність, зміцнення оборонних активів, зменшення операційних витрат та нівелювання фінансових ризиків.

З метою координації та контролю діяльності підприємств та персоналу на ПП «Віконт» створена лінійно-функціональна структура управління. Такий структурний підхід позитивно впливає на поведінку працівників, взаємозв'язки та цілі підприємства. Спираючись на кількісні та якісні показники оцінки рівня розвитку організаційної структури управління цей тип є оптимальним. В межах норми дотримано коефіцієнти централізації, децентралізації та кваліфікації управлінців, проте коефіцієнт гнучкості організаційної системи має значення трохи вище середнього (0,6), тому методи управління персоналу повинні бути скеровані на мобільність та адаптацію організаційної структури до змін зовнішнього середовища.

Ключові фактори успіху ПП «Віконт» повинні базуватися на:

- технічному рівні виробництва;

- дотриманні стандартів щодо продукту;
- активному маркетингу та креативному менеджменті;
- платоспроможності та економічній безпеці;
- професіоналізмі персоналу.

Проведений аналіз наукових поглядів в управління персоналом вказують на те, що методи управління персоналу повинні бути націлені на мотиваційні установки для розвитку креативності кадрового потенціалу та особистості. Менеджер повинен обирати інноваційні засоби впливу на колектив та окремих працівників, які будуть найбільш продуктивними в даному середовищі для активації творчого потенціалу персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей.

З метою підвищення креативності та інноваційного мислення персоналу ПП «Віконт» пропонуємо впровадження сучасних методів управління, які можуть стати ключовою компетенцією та чинником у конкурентній боротьбі. Йдеться про гейміфікацію – це використання ігрових механік у неігрових сферах, таких як інновації, маркетинг, збут, соціальна та кадрова робота. Гейміфікація дозволяє вирішити на підприємстві такі завдання:

- підвищити продуктивність праці колективу та окремих працівників;
- виявити лідерські здібності своїх працівників;
- сприяти якості комунікаційних процесів;
- уникати конфліктні ситуації;
- прищепити працівникам цінності та філософію підприємства.

Сучасні методи управління персоналом сприяють активізації трудового потенціалу та підвищенню результативності, проте через відсутність стандартних рішень у непланових ситуаціях та проблемних завдань їх впровадження на підприємстві потребує здібності та творчого підходу з боку управлінців. Кінцевий результат залежить від здібностей менеджера об'єднати персонал навколо єдиної мети, визначити систему мотивації та забезпечити бажаний результат для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*, 2013. № 2. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7.
2. Пирогова Ю. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України: теоретичний дискурс. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2018. Вип. 4. С. 152-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_4_24.
3. Сахненко О. І. Основні види інвестицій в людський капітал. *Ефективна економіка*, 2015 (10). URL: [//www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5223](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5223)
4. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/60850216.pdf>
5. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. Вип. 10 (2). С. 121-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__29).
6. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*, 2013. № 2. С. 186-189.
7. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Економічні науки. 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143–147
8. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16(1). С. 130-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16(1)_31).

9. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник /Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
10. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Соціальна економіка*, 2019. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>.
11. Smachylo, V., & Khalina, V. (2019). Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціальна економіка*, 2018. С. 222-232. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2018-56-23>
12. Волянська-Савчук Л.В. Використання інноваційних персоналі технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, № 1 (33) 2019. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/7063-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14180-1-10-20190705%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/7063-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-14180-1-10-20190705%20(1).pdf)
13. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3914/1/%D0%BE%D1%84%D1%96%D1%81%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
14. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*, 2014. № 3. С. 7-15.
15. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77–82.
16. Шульпіна Н. В. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2017. Вип. 1. С. 113-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_32.

17. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2020. №6. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>

18. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 2018. № 2 (45). С. 189-196.

19. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*, 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>

20. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020 р. № 15-16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020.pdf

21. Левкович О. В. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка* №4, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/78.pdf

22. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 7–16. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5932&i=0>

23. Міщенко К. Г. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2017. № 2(2). С. 105-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2\(2\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2(2)_24).

24. Дмитренко А. І. Діагностика прибутковості підприємства за нормативною бухгалтерською звітністю *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. С. 26-33.

25. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. URL:

http://dglb.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf

26. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

27. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

28. Кир'янова О. В., Павлова О. В. Послуги зовнішнього рекрутингу: сучасні тенденції та проблеми. *Соціально-трудова відносина теорія і практика*. 2015. № 2. С. 130–137. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/12240/130137.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

29. Виноградова О.В., Литвинова О.В., Пілігрим К.І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. №4ю URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1657>

30. Середа Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*, 2017. Вип. 4. С. 216-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22.