

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Юрія САБАДИША

Науковий керівник:

к.п.н., доц. Мар'яна ВЕРЕСКЛЯ

Рецензент

к.е.н., доц. Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2022 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Сабадиш Ю. Ю. 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 системи управління персоналом, її методи та світовий досвід впровадження сучасних методів в управлінні персоналом підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи та методів управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль» та визначено сучасні методи, які мають впроваджуватись в управлінні персоналом на ТОВ «БіотепСокаль».

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

Ключові слова: персонал, управління персоналом, методи управління персоналом.

ANNOTATION

Sabadysh Yu. Yu. 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 the personnel management system, its methods and world experience of introduction of modern methods in personnel management of the enterprise is carried out. The second section analyzes the system and methods of personnel management of BiotepSokal LLC and identifies modern methods to be implemented in personnel management at BiotepSokal LLC.

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

Key words: personnel, personnel management, methods of personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА...	6
1.1. Сутність управління персоналом: поняття, завдання та підходи.....	6
1.2. Сучасні методи системи управління персоналом підприємства.....	9
1.3. Світовий досвід впровадження сучасних методів в управлінні персоналом підприємства.....	14
Висновки до першого розділу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІОТЕПСОКАЛЬ».....	18
2.1. Загальна характеристика ТОВ «БіотепСокаль».....	18
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «БіотепСокаль».....	22
2.3. Аналіз системи та методів управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль».....	27
2.4. Впровадження сучасних методів управління персоналом у ТОВ «БіотепСокаль».....	32
Висновки до другого розділу.....	36
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

В сучасному бізнес-середовищі, чинники впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства змінюються дуже швидко. Те, що вчора було затребуваним, вже сьогодні не є актуальним. І, власне, в таких умовах, успішна діяльність будь якого підприємства, можлива тільки при ефективному управлінні персоналу. Топ-менеджмент підприємства повинен розуміти, щоб досягнути поставленої мети та завдань, які стоять перед підприємством, а також підвищувати власну конкурентоспроможність, необхідно вміло управляти персоналом, застосовувати різноманітні методи.

Питання дослідження управління персоналом та його основних методів, здійснювали у своїх наукових працях дослідники, такі як: М. Амстронг, Н. Коваль, С. Лихолат, О. Кузьмін та інші. Незважаючи на численні дослідження управління персоналом та його основних методів, це питання потребує додаткового вивчення, через велику кількість теоретичних та методологічних версій.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне дослідження основних методів системи управління персоналом, практичних рекомендацій щодо їх впровадження в системі управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль».

Для досягнення цієї мети визначено такі **основні завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти системи управління персоналом та її сучасних методів управління; охарактеризувати світовий досвід впровадження сучасних методів в управлінні персоналом підприємства;
- проаналізувати організаційну, фінансову діяльність, ТОВ «БіотепСокаль», його систему та методи управління;
- удосконалити впровадження сучасних методів управління персоналом на ТОВ «БіотепСокаль».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є процес впровадження сучасних методів управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовувались загальнонаукові методи дослідження для аналізу наукових праць; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства; SWOT-аналіз – для визначення сильних та слабких сторін підприємства; порівняльний аналіз – для аналізу господарської діяльності підприємства; факторний аналіз продуктивності праці.

Інформаційна база дослідження – законодавчі акти України, наукові праці українських та світових науковців; матеріали періодичних видань; установчі документи, фінансова та статистична звітність ТОВ «БіотепСокаль».

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювались на:

1. Верескля М. Р., Сабадиш Ю. Ю. Сучасне поняття управління персоналом підприємства. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 147-149.

Структура та обсяг роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуто сутність управління персоналом, сучасні методи системи управління персоналом підприємства та світовий досвід впровадження сучасних методів в управлінні персоналом підприємства. Проаналізовано загальну характеристику та господарську діяльність ТОВ «БіотепСокаль», його систему управління, а також запропоновано впровадження сучасних методів управління персоналом у ТОВ «БіотепСокаль».

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 46 сторінок друкованого тексту, включаючи 8 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління персоналом: поняття, завдання та підходи

Кожне підприємство, незважаючи на вид діяльності та організаційно-правову форму, особливу увагу приділяє управлінню персоналом. Адже, без ефективного використання професійних здібностей працівників підприємства важко досягнути поставленої мети. Це і є, в системі управління персоналом основним фактором.

Існують, різноманітні трактування поняття «персонал», зокрема І. І. Бажан [20] вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація». А. Г. Гольдфарб [20] визначає персонал як «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». На думку, О. В. Крушельницької та Д. П. Мельничука [2], персонал – це «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці) чинників».

В науковій літературі, також наявні різні визначення і поняття «управління персоналом». Одні науковці трактують це поняття керуючись метою та методами, що допомагають підприємству досягнути поставленої мети.

Інша група вчених об'єднують в термін «управління персоналом» функції менеджменту персоналу з його цілями.

Є. Коротков, схиляється до точки зору, що управління персоналом – це «сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів, що включають визначення потреби в персоналі відповідно до мети і можливостей організації; планування роботи з персоналом; розстановка і розподіл персоналу; ротацію персоналу, рух у системі управління;

розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, освіти, компетенції, накопичення досвіду; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності» [12].

В. П. Галенко вважає, що «управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємства» [28].

Збільшення вагомості особистості працівника, його вміння виконувати професійні завдання, а також врахування його мотиваційних чинників є основою сучасної системи управління персоналом.

Проаналізувавши наукову літературу слід виокремити деякі підходи до з'ясування суті терміну «управління персоналом» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Семантика поняття «управління персоналом» [5]

Сутність поняття	Підхід
Управління персоналом – діяльність щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані	Управління персоналом як цілісна система
Управління персоналом – визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками	Управління персоналом як сфера діяльності, характерна для підприємства

Продовж. табл. 1.1

Управління персоналом – система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці та зайнятості	Управління персоналом з точки зору прийняття рішень
Управління персоналом – формування і направлення мотиваційних установок працівників відповідно до завдань, які стоять перед організацією	Мотиваційний підхід
Управління персоналом – облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму управління	Системний підхід
Управління персоналом – поглиблення взаємодії і взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – за стадіями життєвого циклу організації, культури	Інтеграційний підхід

Персонал і його інтелектуальний потенціал є найціннішим ресурсом підприємства, і вимагає систематичного управління. Принцип раціональності та оптимізації повинен бути в основі функціонування, незалежно від виду діяльності, тому що б якими ресурсами не володіло підприємство, без раціонального їхнього використання, їх завжди буде не вистачати.

Управління персоналом підприємства вимагає вирішення основних завдань [8]:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- сформувані на підприємстві швидку та умовно дешеву адаптацію персоналу;

- формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів;
- оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

1.2. Сучасні методи системи управління персоналом підприємства

Конкуренентоздатність та результативна діяльність кожного підприємства, на сучасному ринку праці визначаються професійною кваліфікацією та якістю роботи його працівників, які утворюють людський капітал підприємства, за допомогою чого і досягається його бізнес-мета. На сьогодні, здатність працівника критично мислити, креативно вирішувати поставлені завдання та наявність інтелекту, є важливою цінністю. Персонал підприємства є основним та складним об'єктом управління.

Стратегічним напрямом системи управління людськими ресурсами є формування потужного трудового потенціалу співробітників, які володіють необхідним набором компетенцій, високою самоорганізацією, внутрішньою мотивацією на виконання виробничих завдань і за якісними характеристиками відповідають потребам та цілям підприємства [26]. Фактично це вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками [14]. Дієвість системи управління персоналом забезпечують методи впливу на колектив або окремого працівника для координації його діяльності в процесі виробництва [33].

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі

функціонування підприємства [31]. Сукупність методів, прийомів і способів впливу, їх послідовність і взаємозв'язок визначають технології управління персоналом [4]. Вибір підприємством тих чи інших методів залежить від наявних ресурсів та базових завдань, які воно має вирішити [34].

Основні традиційні методи управління персоналом поділяють на три групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Економічні методи ґрунтуються на матеріальній зацікавленості працівників шляхом регулювання заробітної плати, заохочень за якість та ефективність праці; певних елементів соціального забезпечення, а також системи покарань у вигляді штрафів [19]. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання передбачає віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення кошти роботи [19].

Адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи мають прямий характер впливу (обов'язкового виконання), реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, відповідальності та трудової дисципліни [13]. Основною перевагою цих методів є те, що ціль досягається без затрат матеріального характеру.

Соціально-психологічні методи впливу, спрямовані на задоволення нематеріальних потреб колективу: створення сприятливих умов для спільної трудової діяльності, підвищення статусу і ролі особистості, мінімізацію психологічних конфліктів, формування корпоративної культури [7].

В практичній діяльності підприємства ці методи застосовуються і є основою відносин між працедавцем і працівником. Проте ці методи, уже не є надто ефективними, в сучасному бізнес-середовищі. Тому підприємства, які дбають про власний сталий розвиток, в пошуках нових сучасних методів, які допомагатимуть у збільшенні ефективності роботи персоналу.

Сучасні методи управління персоналом відрізняються від традиційних тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток,

значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей [6]. Орієнтація на зростання ролі «людського ресурсу» підприємства та оптимізацію управлінського процесу змінює організаційну структуру управління або окремі її елементи (рівень професійного розвитку персоналу, трудові відносини працівників і роботодавців, мотивацію ставлення до роботи, моральний і психологічний клімат у колективі), що позитивно впливає на спосіб та ефективність функціонування підприємства [3].

Основними напрямками застосування сучасних методів управління персоналу підприємства є:

- 1) укомплектувати підприємство професіоналами;
- 2) оцінка результативності з майбутнім навчанням персоналу;
- 3) мотивація персоналу.

Сучасні методи управління персоналом підприємства використовуються у певних його функціональних сферах (рис. 1.1).

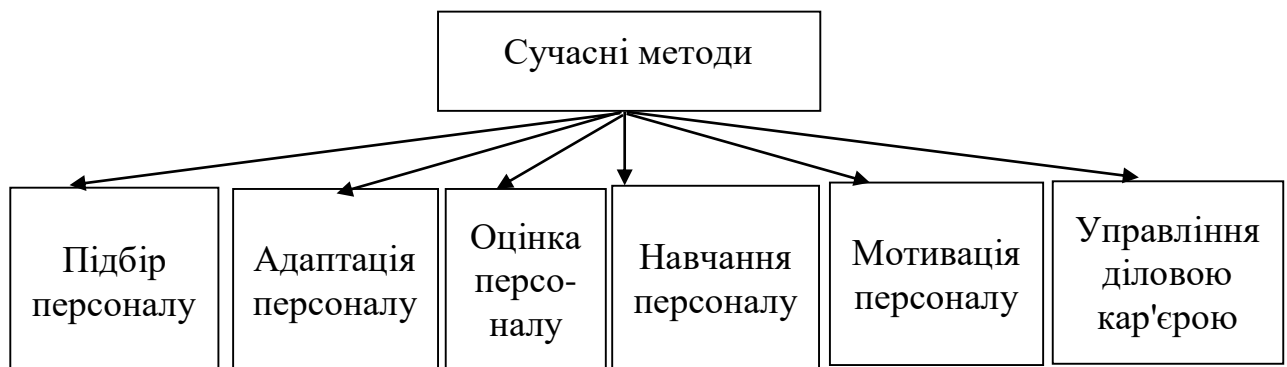


Рис.1. 1. Основні функціональні сфери застосування сучасних методів в управлінні персоналом підприємства [14]

Проаналізувавши наукову літературу, можна навести перелік сучасних методів управління персоналом підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

**Перелік сучасних методів за функціональними сферами
управління персоналом підприємства [23]**

Функціональні сфери управління персоналом підприємства	Перелік сучасних методів управління персоналом підприємства
--	---

Продовж. табл. 1.2

Підбір персоналу	Хедхантинг
	Лізинг
	Аутстафінг
	Скринінг
	Temporary staffing
	Executive Search
Адаптація персоналу	Shadowing
	Buddying
	Тренінги
Оцінка персоналу	Ділові ігри
	Кейс-метод
	Організаційні тести
Мотивація персоналу	Грейдинг
	Безтарифні системи оплати праці
	Гейміфікація
	«Соціальна карта співробітника»
Навчання персоналу	Баскет-метод
	Кейс-навчання
	E-Learning
	Сторітеллінг
Управління діловою кар'єрою	Коучинг
	«Ярмарок вакансій»

Кожен з методів має свої ознаки та характеристики.

Дорогими методами пошуку персоналу є Хедхантинг та Executive Search і їхнє застосування актуальне при залученні висококваліфікованих професіоналів, які вже мають досягнення у конкретній сфері. Якщо на підприємстві виникає потреба у працівниках, щоб виконувати певну трудову функцію інколи, а немає коштів для постійного їхнього забезпечення, то застосовуються методи лізингу персоналу та аутстафінгу. На підприємствах, що виконують сезонну роботу доречно застосовувати Temporary staffing.

Shadowing та Buddying, майже не потребують фінансування, що в умовах кризових явищ та небажання підприємців вкладати кошти в адаптацію, є суттєвою перевагою[18].

Тренінги, ділові ігри, кейси – це методи оцінку персоналу, що дозволяють розкрити творчий потенціал особистості та оцінити його з метою подальшого розвитку [22].

Для посилення мотивації персоналу доречним є застосування новітніх систем оплати праці: безтарифної та [16]. Гейміфікація – це впровадження бізнес-ігор в трудовий процес, за результатами яких здійснюється матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу [16]. Впровадження цих методів вимагає затрат грошей та часу.

Метод мотивації «соціальна карта» передбачає формування віртуального рахунку для кожного співробітника в структурі соціального бюджету підприємства [35]. І це, надає можливість працівнику вибирати для себе потрібну систему пільг в певний період.

У сфері навчання персоналу впроваджують різноманітну кількість методів управління, які є за своєю суттю є досить ефективними. Кейси, ділові ігри, дистанційне навчання допомагають підвищити професійні компетенції працівників і не є дороготарісними.

Методи із сфери управління діловою кар'єрою підприємства готові впроваджувати за умови невисоких затрат.

Коучинг, як метод психологічного супроводу кар'єри працівника має високу ефективність та потребує фінансових витрат [27]. Основна діяльність коучингу полягає у досягненні мети, саморозвитку та здобутті кращих результатів під час виконання професійних обов'язків [25]. До переваг коучингу відносять: формування злагодженого колективу на робочих місцях; мотивацію, яка підштовхує персонал підприємства краще виконувати свої завдання, тобто підвищення ефективності виробництва; тайм-менеджмент, тобто вміння персоналу вдало розпоряджатися своїм часом [21].

Перевагами використання сучасних методів управління персоналом є [39]:

- ✓ можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей підприємства та посади працівника у майбутньому;
- ✓ підвищення потенціалу працівників і підприємства в цілому, продуктивності персоналу;

- ✓ зростання мотивації у працівників до створення нових проєктів, підвищення рівня задоволеності працею;
- ✓ підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства;
- ✓ зменшення плинності кадрів.

1.3. Світовий досвід впровадження сучасних методів в управлінні персоналом підприємства

Більшість закордонних підприємств значну увагу приділяють стратегії управління персоналом. Керівники іноземних підприємств потребують працівників з високими професійними навичками, досвідом, і постійно застосовують різноманітні методи щодо покращення продуктивності роботи персоналу.

Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети підприємства, з акцентом на індивідуалізм, здійснення коротстрокового найму[10]. Американські фахівці, як правило, професіонали у вузькій галузі знань, і тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі [10]. При прийомі на роботу всі кандидати проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Після прийому на роботу проводиться процедура адаптації [11]. Наприклад, здійснюючи пошук нових працівників американські підприємства застосовують метод психологічного аналізу – аналізують фотографії за допомогою фізіономічних таблиць, що містять 198 окремих ознак [11]. За допомогою графіологічного аналізу анкети і лист-заяву кандидата на посаду аналізують, в ході чого виділяється 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента [10]. Здійснюючи аналіз претендента на посаду у Сполучених Штатах Америки витрачають 17-19 годин. В США, менеджери мають можливість постійно навчатися на різноманітних курсах бізнес-шкіл. Матеріальне забезпечення є першочерговим методом мотивації.

Управлінська діяльність в американських підприємствах базується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень ціле, які мають короткостроковий характер. Управлінські рішення приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їхню реалізацію [1].

Японія постійно конкурує зі США за першість на світовому ринку. Використання японської моделі управління персоналом допомогла країні вирватись в першість економічного розвитку на світовій арені.

Японська система управління персоналом є інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, самоконтрольованою і має свої особливості, зокрема: відданість компанії; наймання працівників на тривалий термін; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників у профспілках, які створюються в компанії [11]. В Японії керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати будь-яку роботу. Відповідно під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається в іншій сфері діяльності, новій для працівника [38].

В Німеччині своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, яка включає спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу та найманої праці. Також, велика увага приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажування; систематично проводяться тренінги; використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, володіння іноземними мовами [32].

Підприємства Франції висувають високі вимоги до професійної компетенції працівників. Підвищення по посаді можливе тільки, якщо працівник систематично навчається за професійними програмами та підвищує кваліфікацію за допомогою перепідготовки.

Здійснивши аналіз практичного досвіду впровадження сучасних методів управління персоналом підприємства успішних світових підприємств, можна

сказати, що основний акцент є на навчанні та підборі персоналу, його оцінці та управлінні кар'єрою. Деякі приклади відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Практичний досвід впровадження сучасних методів
управління персоналом успішних світових підприємств [36]**

Підприємство	Акцент
«McDonalds» (США)	Навчання – постійно проводяться тренінги та коучинг
«Microsoft» (США)	Оцінка діяльності – за допомогою 4 додатків для працівників проводиться систематизація роботи. Працівники самостійно
«Procter and Gamble» (США)	Навчання – увага зосереджується на розвитку навичок працівників зі спрямуванням їх на відповідний кар'єрний шлях
«Nikon» (Японія)	Оцінка діяльності – корпорація використовує самостійну систему звітування, а це означає, що працівники зустрічаються зі своїми керівниками за ступенем необхідності. На щорічній основі вони звітують про свої досягнення та прагнення для управління кар'єрою.

Висновки до першого розділу

1. Людський капітал є найціннішим активом будь-якого підприємства України. Сучасний стан економіки України, в силу змін, яких вона зазнала протягом останніх років вимагає від керівників підприємств формувати

ефективну систему управління персоналом, яка б допомагала досягнути його високої конкурентоздатності та сильних позицій на ринку.

2. Система управління персоналом підприємства передбачає застосування певних методів, як традиційних, так і більш сучасних. В Україні впровадження сучасних методів не є широко розповсюдженою практикою, в більшості випадків використовуються застарілі. через недостатній рівень управлінської культури керівників підприємств, дефіцит креативних менеджерів та страх до нововведень.

3. Сучасними методами управління персоналом є скринінг, ділові ігри, temporary staffing, shadowing, buddying, лізинг, аутстанфінг, тренінги, грейдинг, сторітеллінг, кейс-навчання, гейміфікація, безтарифні системи оплати праці, «соціальна карта співробітника», дистанційне навчання. Впровадження сучасних методів управління персоналом повинно стати обов'язковим елементом для кожного українського підприємства, що сприятиме адаптації до умов іноземного бізнес-середовища.

4. Світовий досвід використання підприємствами сучасних методів управління персоналом має акцент до навчання персоналу та оцінки його діяльності. Відбір кандидата на посаду здійснюється виключно за наявністю професійних компетенцій, у певній сфері, і це повинно принести користь для роботодавця. Врахування потенціалу кожного працівника, його слабких та сильних сторін є основою світової практики управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІОТЕПСОКАЛЬ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «БіотепСокаль»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БіотепСокаль» є одним з підприємств-лідерів Жовтанецької територіальної громади Львівської області, у сфері надання послуг постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря. Діяльність товариства розпочалась з 11 вересня 2014 року.

ТОВ «БіотепСокаль» є юридичною особою, розташоване за адресою: 80433, с. Колоденці, вул. Львівська 5, Кам'янка-Бузький район, Львівська область. Засновником та керівником є Мирончук Андрій Юрійович.

ТОВ «БіотепСокаль» має на своєму балансі відокремлене майно; власні рахунки, зокрема: основний, поточний та додатковий; а також може укладати будь-які угоди від власного імені. Статутний капітал товариства становить 100 тисяч гривень.

Місією ТОВ «БіотепСокаль» є своєчасне та повноцінне задоволення потреб споживачів району у брикетах та постачанні пари і гарячого повітря. Основною метою товариства є вдосконалення якості послуг, які надає у сфері теплопостачання, а також отримання прибутку.

Предметом діяльності ТОВ «БіотепСокаль» є:

- постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря;
- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами.

ТОВ «БіотепСокаль» надаючи послуги з виробництва брикетів і теплопостачання державних установ та громадських організацій використовує новітні технології та устаткування, високоякісну сировину. ТОВ «БіотепСокаль» дбає про якість послуг, які надає. За контроль якості продукції відповідають

працівники відділу контролю якості, в яких є наявний досвід у цій сфері. Реалізуючи свою продукцію, товариство надає на неї Сертифікат якості, тим самим гарантує їхню якість, і відповідність встановленим стандартам, в тому числі, і міжнародним.

Приміщення ТОВ «БіотепСокаль» складається з трьох окремих територій – виробництво брикету, котельня та офісне приміщення. ТОВ «БіотепСокаль» має 330 квадратних метрів виробничих площ, які знаходяться за межами села Колоденці. Товариство володіє складськими приміщеннями площею 150 квадратних метрів. Всі відділи та служби розташовані в офісному приміщенні площею 120 квадратних метрів, в якому наявний стиль «лофт», і яке оснащено сучасними різноманітними засобами техніки та зв'язку. Котельня ТОВ «БіотепСокаль» розташована в технічному приміщенні, площею 200 квадратних метрів.

Споживачами послуг ТОВ «БіотепСокаль» з постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря, через виграний тендер у 2019 році, є Жовтанецький опорний заклад загальної середньої освіти та Горпинський НВК «ЗНЗ – I-II ступ. ДНЗ». Споживачами, на комерційній основі, є громадські організації «Один не воїн» та «Науковці громад».

Специфікою роботи ТОВ «БіотепСокаль» є сезонність роботи котельні, яка працює в опалювальний сезон. Працівники, які її обслуговують, теж працюють посезонно.

Виробництво та продаж брикетів здійснюється на постійній основі.

Директор ТОВ «БіотепСокаль» охоплений бажанням вдосконалити ділову активність власного товариства знає, що визначена система управління призведе до ефективної роботи на сучасному ринку, збільшить конкурентоспроможність продукції, а також сприятиме позитивній діловій репутації товариства.

Організаційна структура ТОВ «БіотепСокаль» (рис. 2.1) є лінійно-функціональною, поєднує в собі лінійні підрозділи, що відповідають за основні напрямки економічної діяльності, з підрозділами, які виконують в межах

товариства визначені функції управління. Це допомагає керівнику працювати у напрямку стратегічних завдань товариства та ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Наявна організаційна структура ТОВ «БіотепСокаль» в загальному є досить ефективною.

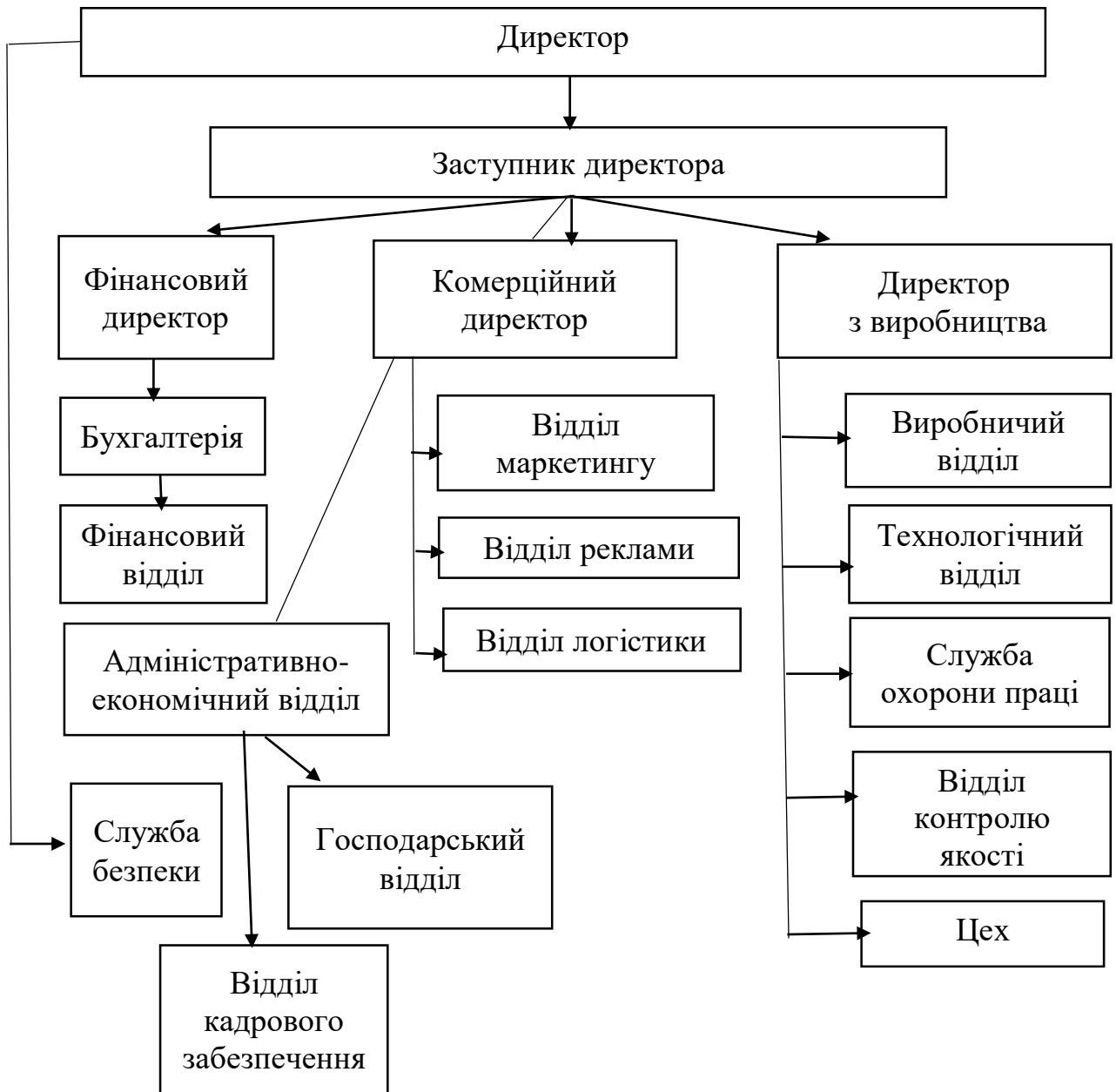


Рис.2. 1. Організаційна структура ТОВ «БіотепСокаль»

Як бачимо, з рисунку 2.1. на виконавців впливають функціональні керівники. Всі заступники директора товариства безпосередньо йому підпорядковуються. Лінійний вплив на весь персонал товариства здійснює директор, а функціональний – керівники відділів.

Фінансовий директор здійснює контроль за діяльністю бухгалтерії та фінансового відділу товариства, щоб ресурси товариства, зокрема фінансові та матеріальні використовувались за цільовим призначенням.

Комерційний директор відповідає за сферу продаж, як роздрібною, так і оптовою торгівлі (для брикетів), що визначено його Посадовою інструкцією, яка затверджена директором ТОВ «БіотепСокаль». Також, в коло його обов'язків входить укладення договорів поставки; підготовка до участі в тендерах, які проводить Кам'янка-Бузька територіальна громада Львівського району і укладення договорів про надання послуг теплопостачання державним закладам громади; контроль за вчасною доставкою сировини на підприємство.

Комерційний директор здійснює безпосереднє керівництво відділами: маркетингу, логістики, реклами та адміністративно-економічним відділом. Коло обов'язків цих відділів визначено положеннями ТОВ «БіотепСокаль».

Директору з виробництва підпорядковуються виробничий відділ, служба охорони праці, відділ постачання, відділ контролю якості та цех. Директор з виробництва, згідно норм нормативно-правових актів, зобов'язаний кожного року проходити навчання з питань організації охорони праці на підприємстві та систематично проводити професійні інструктажі працівникам відділів, які перебувають в його підпорядкуванні.

Директор ТОВ «БіотепСокаль», щоб уникнути злочинної змови своїх заступників, службу безпеки вніс у власне безпосереднє пряме підпорядкування.

ТОВ «БіотепСокаль» зарекомендувало себе на ринку як надійне підприємство, що своєчасно та якісно надає послуги, несе відповідальність за свої зобов'язання та дотримується правил «здорової» конкуренції.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «БіотепСокаль»

Щоб проаналізувати виробничо-господарську діяльність підприємства за аналізований період, здійснено аналіз руху основних виробничо-господарських показників (табл. 2. 1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних виробничо-господарських показників діяльності ТОВ «БіотепСокаль» за період 2019-2021 р. р.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021 / 2020
1. Власний капітал, тис., грн.	186170	206246	248450	20076	42204	10,8	20,5
2. Виручка від реалізації валової продукції, тис., грн.	302248	382583	557969	80335	175386	26,6	45,8
3. Валовий прибуток, тис., грн.	52242	78400	107357	26158	28957	50,0	36,9
4. Собівартість реалізованої продукції, тис., грн.	248815	303072	448501	54257	145429	21,8	47,9
5. Чистий прибуток, тис., грн.	2405	26765	44031	24360	17266	В 10 р.	64,5
6. Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	55	35	25	-20	-10	-36,4	-28,6

Продовж. табл. 2.1

7.Фондовіддача, тис., грн.	3,81	4,54	6,80	0,73	2,26	19,2	49,8
8.Фонд оплати праці, тис., грн.	41161	42604	51176	1443	8572	3,5	20,12
9.Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	4187,54	4481,68	6282,63	294,14	1800,95	7,02	40,18
10.Середньорічна вартість основних засобів, тис., грн.	80037	83411,4	81181,4	33744	-2230	4,22	-2,7
11.Продуктивність праці, тис., грн./ особу	362,26	485,35	803,52	123,09	318,17	33,9	65,6
12.Рентабельність власного капіталу, %	1,23	13,74	18,86	12,51	5,12	-	-
13.Рентабельність активів підприємства, %	1,08	10,36	14,83	9,28	3,94	859	43,14
14.Дебіторська заборгованість, тис., грн.	81616	73003	83222	-8613	10219	-10,6	13,9

Здійснивши аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «БіотепСокаль» спостерігаємо, що власний капітал підприємства, за досліджуваний період зростає, у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. він виріс на 10,8%, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. на 20,5%.

Обсяг виручки від реалізації виростає упродовж досліджуваного періоду. Валовий прибуток товариства у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. виріс на 50,0%, у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. збільшився на 36,9%. Чистий прибуток підприємства збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. у 10 разів, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. виріс на 64,5%.

Впродовж досліджуваного періоду середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до зменшення, а саме: у 2019 р. середньооблікова

чисельність працівників становила 55 осіб, у 2020 р. – 35 осіб, а у 2021 р. – тільки 25 осіб. Фонд оплати праці збільшився у 2020 р. порівнюючи з 2019 р. на 3,28 %, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. виріс на 18,54%. Збільшилась середньомісячна заробітна плата, у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. виросла на 9,18%, у 2021 р. порівнюючи з 2020 р. на 33,27%.

Продуктивність праці впродовж досліджуваного періоду виросла, а саме у 2021 р. становить 803,52 тис грн./ос., цьому посприяло збільшення чистого доходу підприємства та зменшення чисельності працівників.

Впродовж 2019-2021 р.р. збільшуються показники рентабельності власного капіталу та активів товариства. Рентабельність активів у 2021 р. була 14,83%, що означає, що кожна гривня активів у цьому році чистого прибутку принесла 0,148 грн.

Впродовж 2019-2021 р.р. показник фондівдачі, за допомогою якого можна вирахувати скільки гривень чистого доходу заробляє кожна гривня основних фондів товариства, збільшувався, так, у 2021 р. фондівдача складає 6,80, а це означає, що кожна гривня основних фондів товариства заробила 6,80 грн. чистого доходу.

У 2020 році дебіторська заборгованість стала меншою на 10,6% порівняно з 2019 роком, а у 2021 році збільшилась на 13,9% порівняно з 2020 роком.

У таблиці 2.2 здійснимо аналіз основних фінансових показників ТОВ «БіотепСокаль за період 2019-2021 р.р.

Протягом аналізованого періоду чистий дохід товариства виростає, у 2021 р. становить 557060,0 тис. грн. Також виросла собівартість реалізованої продукції протягом 2019-2021 р.р., у 2020 р. вона виросла на 21,8% відносно 2019 р., у 2021 р. на 47,9 відносно 2020 р.

Таблиця 2.2

**Аналіз основних фінансових показників
ТОВ «БіотепСокаль» за період 2019-2021 р. р.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Чистий дохід, тис., грн.	302148	382583	557060	80435	174477	26,6	45,6
2. Собівартість реалізованої продукції, тис., грн.	248815	303072	448501	54257	145429	21,8	47,9
3. Валовий прибуток, тис., грн.	52242	78400	107357	26158	28957	50,0	36,9
4. Інші операційні доходи, тис., грн.	4488	44317	25131	39829	-19186	У 8 р.	-41,34
5. Адміністративні витрати, тис., грн.	2036	20707	24178	18671	3471	У 9 р.	16,8
6. Інші операційні витрати	7311	35420	21030	28109	-14390	У 3,8 р.	-40,6
7. Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток)	5230	41052	52480	35822	11428	У 6,8 р.	27,8
8. Витрати на збут	23042	25427	32578	2385	7151	10,4	28,1
9. Фінансові витрати	572	747	0,0	175	-747	30,6	-100
10. Витрати з податку на прибуток	2050	8251	8403	6201	152	В 3 р.	1,8

Збільшилися у 8 разів інші операційні доходи у 2020 р. в порівнянні з 2019 р., а у 2021 р. вони стали меншими на 41,34% порівняно з 2020 р. Суттєво збільшилися адміністративні витрати у 2020 р., власне в 9 разів відносно 2019 р.

Збільшилися у 2020 р. на 10,4% витрати на збут відносно 2019 р, у 2021 р. ці витрати збільшилися на 28,1% у порівнянні з 2020 р. Інші операційні витрати зросли у 2020 р. у 3,8 разів відносно 2019 р., а у 2020 р. ці витрати стали меншими на 40,6% у порівнянні з 2020 р.

На рис. 2.2 відображено формування основних фінансових показників ТОВ «БіотепСокаль» у 2019-2021 рр.

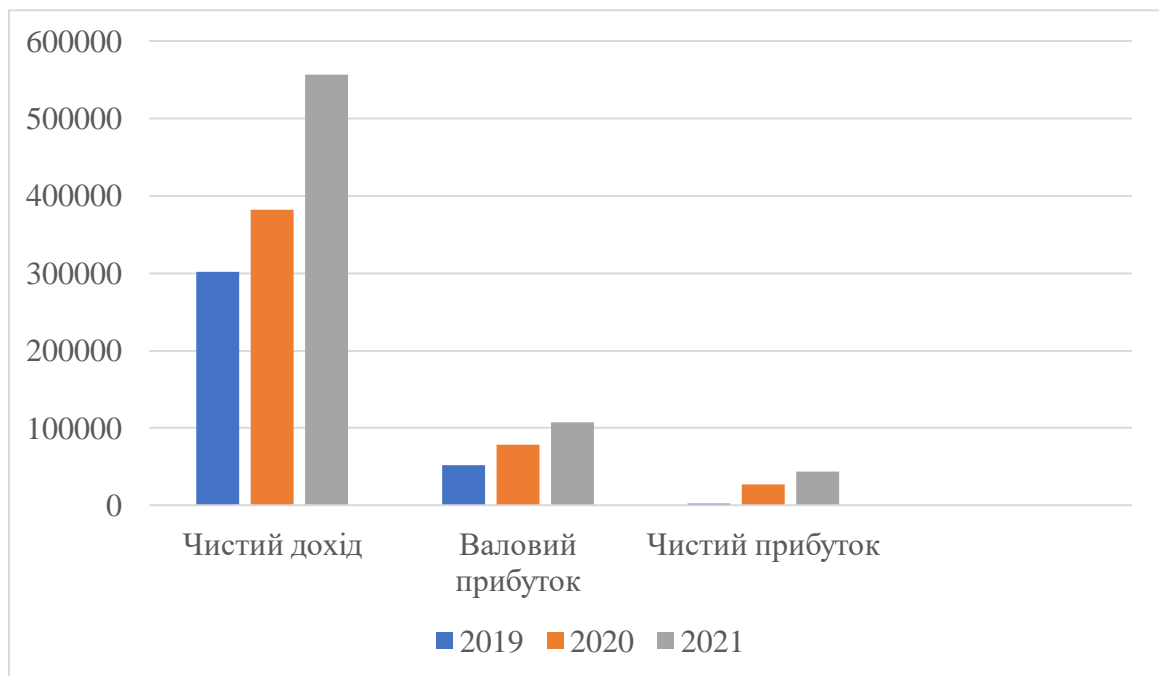


Рис.2. 2. Формування основних фінансових показників ТОВ «БіотепСокаль» у 2019-2021 рр.

Як бачимо, чистий прибуток підприємства виріс в 10 разів у 2020 р. відносно 2019 р., а у 2021 р. він становить 44031 тис. грн., що свідчить про його збільшення на 64,5% у порівнянні з 2020 р. Аналізуючи, діяльність ТОВ «БіотепСокаль» у 2019-2021 рр. спостерігаємо тенденцію збільшення чистого прибутку та чистого доходу.

2.3. Аналіз системи та методів управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль»

Персонал є найосновнішим фактором діяльності будь-якого підприємства. Успішна діяльність ТОВ «БіотепСокаль» є залежною від ефективної та якісної роботи власного персоналу, який виступає основним фактором конкурентоспроможності товариства.

Зміст системи управління персоналом у ТОВ «БіотепСокаль» є постійна та систематична робота з працівниками відповідно до мети його діяльності. Основними принципами системи управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль» є:

- ✓ дотримання норм чинного законодавства;
- ✓ черговість;
- ✓ дотримання гендерної рівності;
- ✓ ефективність.

У ТОВ «БіотепСокаль» керівництво системою управління персоналом здійснює директор та відділ кадрового забезпечення. На рис. 2.3. відображено елементи системи управління персоналом на ТОВ «БіотепСокаль».

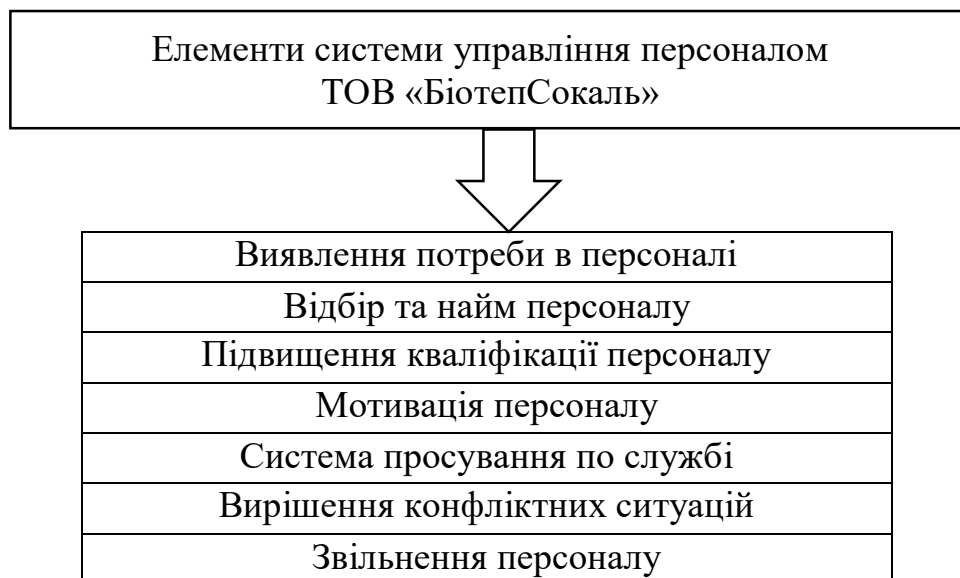


Рис.2. 3. Елементи системи управління персоналом
ТОВ «БіотепСокаль»

Як бачимо, всі елементи управління персоналом на підприємстві включає в себе система управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль».

Потребу у персоналі підприємства визначає відділ кадрового забезпечення. Пошук кандидатів на вакантну посаду здійснюють за допомогою Львівського обласного центру зайнятості та оголошень на сайті пошуку роботи Work.ua. Після проходження співбесіди потенційний співробітник товариства проходить випробувальний термін, тривалістю 14 днів, а потім директор приймає рішення про прийняття такого працівника на роботу на постійній основі.

Відділ кадрового забезпечення разом із заступником директора з виробництва тричі на рік проводять атестацію персоналу, з питань охорони праці на підприємстві. Систематично персонал підвищує свою кваліфікацію шляхом участі у міжнародних вебінарах, тренінгах, стажуваннях. Директор ТОВ «БіотепСокаль» розробляє систему мотивації та просування по службі працівників. Звільненням персоналу займається відділ кадрового забезпечення товариства.

Розглянемо більш детально, склад та структуру персоналу ТОВ «БіотепСокаль» у 2019-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз зміни чисельності, структури та складу персоналу

ТОВ «БіотепСокаль» у 2019-2021 р. р.

Назва показника	Роки						Відхилення			
	2019		2020		2021		2020/2019		2021/2020	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	+/-	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	55	100	35	100	25	100	-20	-36,4	-10	-28,6
- управлінський персонал, в тому числі:	25	45,4	15	42,9	8	32	-10	-40	-7	-46,7
- керівники	10	18,1	5	14,2	5	20	-5	-50	0	0
-спеціалісти	15	27,2	10	28,6	3	12	-5	-33,3	-7	-70
-виробничий- персонал	30	54,5	20	57,1	17	68	-10	-33,3	-3	-15

Спостерігаємо зменшення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «БіотепСокаль» протягом 2020-2021 рр. Так, у 2020 р. на 20 осіб стало менше працівників у порівнянні з 2019 р, а у 2021 р. середньооблікова чисельність становила 25 осіб.

У загальній структурі персоналу, у 2021 р. управлінський персонал становив 32%, керівники – 20%, спеціалісти – 12%. Протягом аналізованого періоду керівного складу персоналу мав тенденцію до зменшення.

У загальній структурі персоналу, виробничий персонал товариства у 2021 р. становив 68%. Зменшення виробничого персоналу у 2020 р. відбулось на 33,3%, у порівнянні з 2019 р., у 2021 р. кількість виробничого персоналу зменшилась на 15% відносно 2020 р.

Протягом 2019-2020 рр. на ТОВ «БіотепСокаль» здійснювалось скорочення працівників, в основному це пов'язано з пандемією COVID-2019.

Тепер проаналізуємо рух персоналу на ТОВ «БіотепСокаль» у 2019-2021 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз руху персоналу ТОВ «БіотепСокаль» у 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
	Осіб	Осіб	Осіб	+/-	%	+/-	%
1.Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	55	35	25	-20	-36,4	-10	-28,6
2.Прийнято працівників, осіб	15	5	3	-10	-66,7	-2	-40
3.Вибуло працівників, осіб	5	20	10	15	У 3 р.	-10	-50
4.Коефіцієнт прийняття кадрів	0,272	0,142	0,12	-0,13	-47,79	-0,022	-15,5
5.Коефіцієнт вибуття кадрів	0,090	0,571	0,4	0,481	У 5 р.	-0,171	-29,94
6.Коефіцієнт плинності кадрів	0,272	0,142	0,10	-0,13	У 3 р.	-0,02	-25,5

Здійснивши аналіз руху персоналу ТОВ «БіотепСокаль», спостерігаємо, що у 2020 р. коефіцієнт прийняття став меншим на 47,79% у порівнянні з 2019 р., у 2021 р. також присутнє зменшення на 15,5% порівняно з 2020 р. У 5 разів, у 2020 р. збільшився коефіцієнт вибуття, порівняно з 2019 р., а у 2021 р. цей коефіцієнт зменшився на 29,94% відносно 2020 р. Ці показники теж підтверджують, що у ТОВ «БіотепСокаль» наявна тенденція скорочення персоналу.

На ТОВ «БіотепСокаль» здійснюючи керівництво системою управління персоналом застосовують три групи методів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Методи управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль»

Групи методів	Види методів	Рівень менеджменту
Адміністративні	Застосування владних механізмів управління	Вищий
	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий
Економічні	Виплата заробітної плати	Вищий
	Система преміювання	Середній
	Погодинна оплата праці	Середній
Соціально-психологічні	Попередження та усунення конфліктних ситуацій	Вищий
	Врахування соціальних потреб та інтересів	Середній
	Похвала, осуд	Низький

Для адміністративного методу управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль» є характерний владний вплив на працівників, що ґрунтується на дотриманні та виконанні ними вказівок, розпоряджень, наказів вищого керівництва.

У випадку, порушення працівником норм права, а також неналежного виконання покладених на нього обов'язків, на ТОВ «БіотепСокаль»,

здійснюється дисциплінарна відповідальність. У такому випадку, директор має право винести догану, або зробити зауваження, і навіть звільнити.

У ТОВ «БіотепСокаль» діють правила внутрішнього трудового розпорядку, яких повинні дотримуватись увесь персонал підприємства.

Основним мотивом трудової діяльності серед працівників ТОВ «БіотепСокаль» є виплата заробітної плати. Для усіх працівників на ТОВ «БіотепСокаль» діє погодинно-преміальна система оплати праці.

За виконання норм праці працівники ТОВ «БіотепСокаль» отримують основну заробітну плату, яка передбачає виплату посадових окладів. Розмір посадових окладів змінюється в залежності від розміру мінімальної заробітної плати, який щорічно встановлюється Кабінетом Міністрів України.

За роботу у нічний період, виплати за стаж роботи працівники ТОВ «БіотепСокаль» отримують додаткову заробітну плату.

Премії працівники ТОВ «БіотепСокаль» отримують щокварталу за виконання завдань, що передбачені планом роботи, за сумлінне дотримання трудової дисципліни і за умови не притягнення до дисциплінарного стягнення, у розмірі 10% від посадового окладу. Премія не виплачується, якщо б хоча одна із умов не виконана.

Заступники директора ТОВ «БіотепСокаль» та керівники відділів також ще отримують премії у розмірі 20%, за професійні успіхи, які визначаються за 3 показниками, що оцінюються в 15 балів максимум.

Також працівники, які виконують обов'язки, передбачених контрактом, понад норму, отримують погодинну оплату праці за виконану роботу, у розмірі 200 грн. за кожну додаткову годину.

Щомісячно на ТОВ «БіотепСокаль» керівники відділів проводять зустрічі з підлеглими на тему «Дружній колектив – запорука успішного бізнесу», щоб не допустити виникнення конфліктних ситуацій.

Кожного місяця у ТОВ «БіотепСокаль» визначається «кращий працівник», із врученням грамоти, публічною похвалою, що є додатковими факторами нематеріальної мотивації.

Працівники ТОВ «БіотепСокаль» мають соціальні гарантії у вигляді повної виплати листка тимчасової непрацездатності; виплати у подвійному розмірі основної заробітної плати, якщо працівник святкує 60-й день народження.

2.4. Впровадження сучасних методів управління персоналом у ТОВ «БіотепСокаль»

Проаналізувавши методи управління персоналом, які застосовуються на ТОВ «БіотепСокаль», спостерігаємо, що підприємство не дбає про методи навчання та професійного розвитку персоналу, які дбають про збільшення ефективності праці та є важливими факторами конкурентоздатності підприємства.

Інноваційні технології спрямовані на розвиток творчого потенціалу працівників, і для підвищення продуктивності праці підприємства доцільно на ТОВ «БіотепСокаль» застосувати сучасні методи управління персоналом, такі як кар'єрний коучинг та e-Learning.

Коучинг – це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально реалізовувати свої здібності [40]. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів [40].

Кар'єрний коучинг – це унікальна технологія кар'єрного розвитку, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та дозволяє людині усвідомити своє справжнє професійне покликання [40].

Застосування кар'єрного коучингу на ТОВ «БіотепСокаль» допоможе працівникам розкрити їхні таланти та ефективно їх використовувати; вплине на стан професійного самовдосконалення працівників; скласти план власного кар'єрного розвитку на підприємстві та досягти професійної реалізації.

ТОВ «БіотепСокаль» впроваджуючи сучасний метод управління персоналом, як кар'єрний коучинг, зможе у своїй діяльності, провести якісні зміни, зокрема:

- ✓ збудувати стосунки керівництва з підлеглими щирими та відкритими, і вивести на рівень «дорослий – дорослий»;
- ✓ пов'язати погляди на життя, цінності працівника з його роботою;
- ✓ створити у працівників почуття відповідальності за прийняті рішення та виконаний результат;
- ✓ навчить працівника знаходити власні ресурси для досягнення поставлених цілей.

Кар'єрний коучинг допоможе директору ТОВ «БіотепСокаль» та його заступникам, вести діалоги з підлеглими на тему їхньої власної кар'єри на підприємстві, та сприяти створенню умов для їхнього розвитку. Кар'єрний коучинг буде спрямований на визначення працівником своїх сильних сторін для професійного самовизначення та кар'єрного розвитку на ТОВ «БіотепСокаль».

В системі управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль» кар'єрний коучинг буде зосереджений на внутрішню мотивацію працівників, для підвищення їхньої самовпевненості, формування ефективної комунікації та виконання більш якісної роботи. Якщо працівники ТОВ «БіотепСокаль» матимуть конкретне бачення власного професійного розвитку, знатимуть свої сильні сторони і розкриють та ефективно використовуватимуть свої таланти, то їхня внутрішня мотивація значно покращиться. І, як наслідок, коли працівники будуть задоволені власною роботою, то віддача для товариства зросте, і це забезпечить створення на ТОВ «БіотепСокаль» такого професійного середовища, яке буде привабливим для найбільш кращих професіоналів. Суть основного принципу

роботи кар'єрного коучингу на ТОВ «БіотепСокаль» – задоволення працівників від власної трудової діяльності, виконання максимум професійних результатів, розкриття та використання власного потенціалу (не тільки професійного, а й особистого).

Основними функціями кар'єрного коучингу системи управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль» є:

- ✓ розвиток професійних компетенцій працівників та їхнього потенціалу, кар'єрний рух;
- ✓ використання усіма підрозділами у всіх сферах роботи;
- ✓ прояв власної ініціативи працівниками, продукування нових ідей, здатність приймати креативні рішення;
- ✓ здатність працівників швидко реагувати до змін у зовнішньому середовищі;
- ✓ досягати працівниками професійних та особистих цілей завдяки внутрішній мотивації.

В системі управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль» кар'єрний коучинг являє собою інтерактивний процес (рис. 2.4).

Впровадження кар'єрного коучингу допоможе ТОВ «БіотепСокаль» вирішити такі завдання:

- ✓ покращити комунікаційні процеси та стосунки всередині колективу;
- ✓ зменшити плинність кадрів;
- ✓ виконувати складні завдання шляхом внутрішньої мотивації працівників;
- ✓ сформувати ефективний тайм-менеджмент;
- ✓ виробити готовність працівників до кар'єрного зростання.

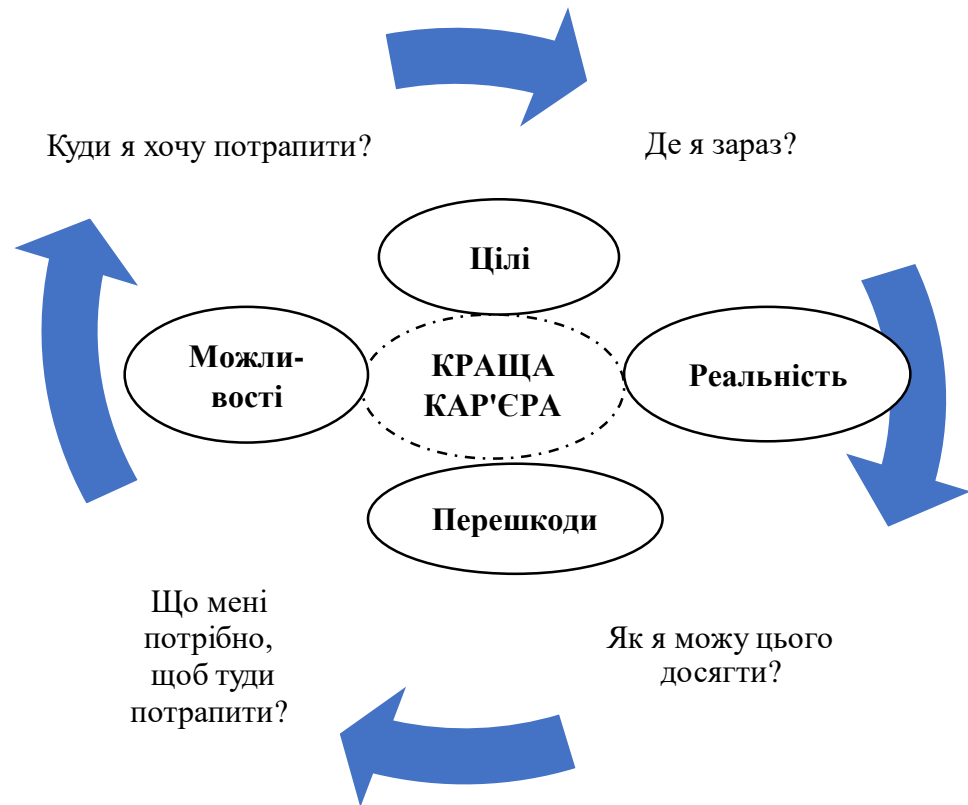


Рис.2. 4. Процес застосування кар'єрного коучингу на
ТОВ «БіотепСокаль»

Пандемія COVID-2019 внесла нові тенденції у сфері освіти. Не винятком, і є ТОВ «БіотепСокаль», тому для підприємства у сфері навчання персоналу, було б доцільно впровадити метод e-Learning.

E-Learning – це передача знань і управління процесом навчання за допомогою нових інформаційних і телекомунікаційних технологій [17]. Технології e-Learning дозволяють створювати електронні курси, системи управління навчанням та навчальними об'єктами [17].

Інтелектуальний капітал ТОВ «БіотепСокаль» – знання та навички персоналу, є його основною цінністю, що допомагає підприємству бути конкурентоздатними на сучасному ринку. Впровадження методу e-Learning забезпечить ТОВ «БіотепСокаль» ряд переваг: підвищувати кваліфікацію працівники зможуть за зручним графіком, без відриву від виробництва; не потрібно витратити кошти на логістичні витрати; навчатися зможуть кілька

працівників; створення корпоративного чату для обміну інформації отриманої на навчанні; отримання нових знань усіма членами колективу.

Інструменти e-Learning будуть доступними для кожного працівника ТОВ «БіотепСокаль» – наявність смартфона, що дозволить в будь-який зручний час спілкуватися у форумі навчання, виконувати навчальні завдання, вивчати мультимедійні програми за допомогою аудіо-прослуховування або переглядати у відео-форматі, що значно полегшує процес навчання, бути в курсі останніх змін в законодавстві України, залежно від сфери навчання.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «БіотепСокаль» є одним з підприємств-лідерів Жовтанецької територіальної громади Львівської області, у сфері надання послуг постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря. Організаційна структура ТОВ «БіотепСокаль» є лінійно-функціональною, поєднує в собі лінійні підрозділи, що відповідають за основні напрямки економічної діяльності, з підрозділами, які виконують в межах товариства визначені функції управління.

2. Здійснивши аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «БіотепСокаль» спостерігаємо, що власний капітал підприємства, за досліджуваний період зростав, у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. він виріс на 10,8%, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. на 20,5%, і це є позитивним явищем. Продуктивність праці впродовж також виросла, а саме у 2021 р. становила 803,52 тис грн./ ос., цьому посприяло збільшення чистого доходу підприємства та зменшення чисельності працівників. Також. збільшились показники рентабельності власного капіталу та активів товариства.

3. Спостерігаємо тенденцію до зменшення середньооблікової чисельності працівників має, а саме: у 2019 р. середньооблікова чисельність працівників становила 55 осіб, у 2020 р. – 35 осіб, а у 2021 р. – тільки 25 осіб. У загальній структурі персоналу, у 2021 р. управлінський персонал становив 32%, керівники

– 20%, спеціалісти – 12%. Протягом 2019-2020 рр. на ТОВ «БіотепСокаль» здійснювалось скорочення працівників, в основному це пов'язано з пандемією COVID-2019.

4. Інноваційні технології спрямовані на розвиток творчого потенціалу працівників, і для підвищення продуктивності праці підприємства доцільно на ТОВ «БіотепСокаль» впроваджувати сучасні методи управління персоналом, такі як кар'єрний коучинг та e-Learning.

ВИСНОВКИ

На підставі здійсненого аналізу дослідження можна зробити такі висновки:

1. Діяльність кожного підприємства неможлива без ефективної системи управління персоналом. У наукових джерелах поняття «управління персоналом»: розглядають з позицій кількох підходів: як цілісної системи; як сфера діяльності, характерної для підприємства; з точки зору прийняття рішень; мотиваційного підходу; системного та інтеграційного. Персонал, в сьогоdnішній час, є стратегічним ресурсом підприємства.

2. Досліджено, що для керівництва персоналом необхідні ефективні методи. Сучасна наукова література визначає, що методи управління персоналом мають бути спрямовані на формування ефективного та працездатного колективу; дотримання трудової дисципліни та трудового законодавства; ведення документообігу та ін. Основними традиційними методами управління персоналом є три групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Проте, в період інформаційного суспільства, здійснення підприємствами основних бізнес-процесів та виконання поставлених перед ними завдань, неможливе без використання більш сучасних методів управління персоналом. Сучасні методи управління персоналом підприємства використовуються у певних його функціональних сферах – підбір персоналу; адаптація персоналу; оцінка персоналу, навчання персоналу, його мотивація та управління діловою кар'єрою. Проаналізувавши наукову літературу, можна сказати, що сучасними методами управління персоналом підприємства є: сторітеллінг, грейдинг, лізинг, аутстафінг, скринінг, temporary staffing, ділові ігри, кейс-метод, безтарифні системи оплати праці, гейміфікація, E-Learning, коучинг та ін.

3. Проаналізовано світовий досвід впровадження сучасних методів в управлінні персоналом підприємства. Більшість закордонних підприємств значну увагу приділяють стратегії управління персоналом. Керівники іноземних підприємств потребують працівників з високими професійними навичками, досвідом, і постійно застосовують різноманітні методи щодо покращення

продуктивності роботи персоналу. Українським підприємствам необхідно звернути увагу на японську систему управління персоналом та її основних методів, зокрема більше зосереджувати увагу на особистому потенціалі працівника та його розвитку.

4. ТОВ «БіотепСокаль» розташоване на території Жовтанецької територіальної громади Львівської області. Основним видом діяльності ТОВ «БіотепСокаль» є своєчасне та повноцінне задоволення потреб споживачів району у брикетах та постачанні пари і гарячого повітря. Основною метою товариства є вдосконалення якості послуг, які надає у сфері теплопостачання, а також отримання прибутку.

5. Встановлено, що організаційна структура ТОВ «БіотепСокаль» є лінійно-функціональною, поєднує в собі лінійні підрозділи, що відповідають за основні напрямки економічної діяльності, з підрозділами, які виконують в межах товариства визначені функції управління. Це допомагає керівнику працювати у напрямку стратегічних завдань товариства та ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Така організаційна структура ТОВ «БіотепСокаль», в загальному, є досить ефективною.

6. Досліджено, що власний капітал ТОВ «БіотепСокаль», за досліджуваний період зростає, у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. він виріс на 10,8%, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. на 20,5%. Обсяг виручки від реалізації зростає упродовж досліджуваного періоду. Чистий прибуток підприємства збільшився у 2020 р. порівняно з 2019 р. у 10 разів, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. виріс на 64,5%. Фонд оплати праці збільшився у 2020 р. порівнюючи з 2019 р. на 3,28 %, а у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. виріс на 18,54%. Збільшилась середньомісячна заробітна плата, у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. виросла на 9,18%, у 2021 р. порівнюючи з 2020 р. на 33,27%. Продуктивність праці впродовж досліджуваного періоду виросла, а саме у 2021 р. становить 803,52 тис грн./ос., цьому посприяло збільшення чистого доходу підприємства та зменшення чисельності працівників.

7. Встановлено, що потребу у персоналі ТОВ «БіотепСокаль» визначає відділ кадрового забезпечення. Пошук кандидатів на вакантну посаду

здійснюють за допомогою Львівського обласного центру зайнятості та оголошень на сайті пошуку роботи Work.ua. Після проходження співбесіди потенційний співробітник товариства проходить випробувальний термін, тривалістю 14 днів, а потім директор приймає рішення про прийняття такого працівника на роботу на постійній основі.

8. Досліджено рух персоналу ТОВ «БіотепСокаль», і спостерігаємо, що у 2020 р. коефіцієнт прийняття став меншим на 47,79% у порівнянні з 2019 р., у 2021 р. також присутнє зменшення на 15,5% порівняно з 2020 р. У 5 разів, у 2020 р. збільшився коефіцієнт вибуття, порівняно з 2019 р., а у 2021 р. цей коефіцієнт зменшився на 29,94% відносно 2020 р.

9. Встановлено, що основними методами управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль» є: застосування владних механізмів управління; дисциплінарна відповідальність і стягнення; система преміювання, виплата заробітної плати; погодинна оплата праці; попередження та усунення конфліктних ситуацій; врахування соціальних потреб та інтересів.

10. Запропоновано впровадити в систему управління персоналом ТОВ «БіотепСокаль» такі сучасні методи, як кар'єрний коучинг та e-Learning. Застосування кар'єрного коучингу на ТОВ «БіотепСокаль» допоможе працівникам розкрити їхні таланти та ефективно їх використовувати; вплине на стан професійного самовдосконалення працівників; скласти план власного кар'єрного розвитку на підприємстві та досягти професійної реалізації. Впровадження методу e-Learning забезпечить ТОВ «БіотепСокаль» ряд переваг: підвищувати кваліфікацію працівники зможуть за зручним графіком, без відриву від виробництва; не потрібно витратити кошти на логістичні витрати; навчатися зможуть кілька працівників; створення корпоративного чату для обміну інформації отриманої на навчанні; отримання нових знань усіма членами колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як Г., Бенцал Ю. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал*. Вип. 19. Тернопіль: Економічна думка. 2014. С. 130–133. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33754/1/%D0%91%D0%B0%D0%>.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручн.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Богоявленська Ю.В, Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2014. №67. С. 68–74. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis1R.
4. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2(4). Ч. 1. С. 96–100. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DB18.
5. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID.
6. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/2 -bilod -metodi-rozvitku-personalu>.
7. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113–117. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P2.
8. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні*

- відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN_2016_9_10.
9. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRK_2019_2_18.
 10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК» (економічні науки)*. № 4(52). 2018. С. 231-238. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/S2_S21STR=Vzuk_2018_4_3.1
 11. Денисенко М. П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.
 12. Жулай Г. С. Механізм управління ефективністю діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 94-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvi20_17.
 13. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 388–392. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/ASP_met=S&2_S2=FILA=&2_S21STR=binf_2017_4_64.
 14. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 11. С. 290–264. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbD=&SF=10&S21CNR=20.
 15. Касич А., Бурба О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf.
 16. Кльоба Л. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 4. С. 68-73. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN_2014_4_18.pdf.
 17. Кучук Н. Г. Аналіз сучасних технологій і розробок e-learning. Системи управління, навігації та зв'язку. *Control, navigation and communication systems:*

- зб. наук. пр. / ред. кол.: С. В. Козелков [та ін.]. Полтава: ПНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2016. Вип. 4 (40). С. 76-80. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/51370>.
18. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 449–451. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf.
19. Лели Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Електронний інституціональний репозитарій Приазовського державного технічного університету*. URL: <http://eir.pstu.edu/> (дата звернення: 11.01.2022).
20. Лозова О. В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37–45. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1>.
21. Михайлов А. М., Волкова К. В. Коучинг в управлінні найманими працівниками на підприємствах України. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2. URL: <http://visen.knau.kharkov.ua/v2018217.html>.
22. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Інноваційні методи управління персоналом. *Матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»*: тези доповідей, 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 318–319. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/han2345>.
23. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
24. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. №1. С. 134–140. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/hand/123456789/27941>.

- 25.Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Бліхар В., Верескля М, Михаліцька Н. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с.
- 26.Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. С.61-67. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-9>.
- 27.Подухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. *Кадровик України*. 2019. № 9. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnenniatsilei-ta-rozvitku-personalu>.
- 28.Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158–164. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/1distarnavskyu.pdf>.
- 29.Рарок О. В. Коучинг в управлінні персоналом підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2016. № 11. С. 245–249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnue_n_2016_11_35
- 30.Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»*. 2011. Вип.8. Ч.2. С. 315–318. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/ation/1335/1distarnavskyu.pdf>.
- 31.Управління персоналом: [підручник] / за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
- 32.Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/0/27>.

- 33.Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24(4). С. 389–397. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_6FInvn_24.4_66.
- 34.Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61–64. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis=LINK&P21DB.
- 35.Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5865&i=6>.
- 36.Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94–99. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf.
- 37.Шульпіна Н. В., Кримняк Л. С. 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.
- 38.Японський досвід управління персоналом. URL: <http://www.refine.org.ua/pageid-3120-1.html>
- 39.Яковенко І. В., Петряєв І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції: 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 257–262. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/13050>.*
- 40.Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. Випуск 2. С. 117-121. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/211.