

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та
туризму

_____ Ю.О. Юхновська
_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«РОЗВИТОК МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА: АСПЕКТ САМООРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ
«ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»)»

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму _____

Анна ПРОЧАН

Нормоконтроль

старший викладач кафедри

менеджменту та туризму _____

Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студентка групи Мм-2 _____

Наталя ФЕДОРОВА

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму
д.е.н., професор Ю.О. Юхновська _____

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

Федорова Наталя Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Розвиток методів управління персоналом підприємства: аспект самоорганізації (на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна») Керівник кваліфікаційної роботи Прочан А.О., к.е.н., доцент, затвержені наказом закладу вищої освіти від 13 жовтня 2023 року №304/од
2. Строк подання студентом роботи 08.01.2024
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: звітні дані 2018-2022 ТОВ «Інтерфлон Україна», Державна служба статистики України
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та особливості інноваційного потенціалу підприємства; розглянути методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу; розкрити особливості управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства; дослідити загальну характеристику підприємства; провести оцінку ефективності використання інноваційного потенціалу на підприємстві; дослідити рівень кадрового потенціалу на підприємстві; запропонувати шляхи удосконалення використання інноваційного потенціалу підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): основні складові інноваційного потенціалу; чинники інноваційного потенціалу; схема управління інноваційним потенціалом; організаційна

структура будівельного підприємства;структура балансу підприємства;
динаміка продуктивності праці;етапи процесу планування підвищення
інноваційного потенціалу підприємства.

6. Дата видачі завдання 27.09.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.10.2023	
2	Збирання матеріалу для кваліфікаційної роботи	10.10.2023	
3	Написання вступу	15.10.2023	
4	Виконання розділу 1	30.10.2023	
5	Виконання розділу 2	15.11.2023	
6	Виконання розділу 3	15.12.2023	
7	Формулювання висновків	18.12.2023	
8	Перевірка роботи на плагіат	27.12.2023	
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	03.01.2024	
10	Подання роботи на кафедру	08.01.2024	

Студентка _____ Наталя ФЕДОРОВА

Керівник роботи _____ Анна ПРОЧАН

АНОТАЦІЯ

Федорова Н.О. Розвиток методів управління персоналом підприємства: аспект самоорганізації (на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна») / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент у сфері послуг»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2023.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження використаний при дослідженні підприємства на практиці, а саме вивчення системи управління персоналом. Висновки щодо фінансового стану на основі комплексу всіх розрахованих фінансових показників, а також загальні висновки були отримані за допомогою методу узагальнення. Метод порівняння був застосований при дослідженні як теоретичних основ поняття «управління персоналом», так і при порівнянні фінансових показників емпіричної бази дослідження. Використання графічного методу було доцільне при побудові різноманітних схем по методології управління персоналом в організації та схеми організаційної структури управління підприємством. Розрахунково-аналітичний метод застосований при розгляді звітів про фінансові результати різних років та на їх основі зроблені розрахунки показників.

Кваліфікаційна робота містить 62 с., 18 табл., 2 рис., 50 джерел.

Ключові слова: розвиток персоналу, персонал, управління, аспект самоорганізації, принципи управління, методи управління персоналом, оцінка управління персоналом підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1 Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності методів
управління персоналом підприємства 9

1.2 Організація персоналу через саморегулювання як один з ключових
факторів його продуктивності. 16

21

Висновки до розділу 1 25

РОЗДІЛ 2. 27

2.1 Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна» 27

2.2 Техніко-економічний аналіз впливу методів управління персоналом на
підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна» 32

2.3 Виявлення проблематичних аспектів в методах управління
персоналом ТОВ "Інтерфлон Україна". 36

Висновки до розділу 2 41

РОЗДІЛ 3. 43

3.2 Удосконалення системи методів управління персоналом на підприємстві 43
45

Висновки до розділу 3 48

50

54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Під час фінансово-економічної, соціальної та політичної кризи, в умовах яких змушені функціонувати

вітчизняні підприємства, нагальним завданням є пошук сучасних та ефективних підходів до управління персоналом. Адже, попередньо зумовлена, фінансово-економічна криза, пов'язана з соціально-економічними негативними змінами, які, в свою чергу, накопичувалися в українському суспільстві та виражалися в незадоволеності значної частини працівників роботою, зокрема, через відсутність можливості професійного зростання, невідповідність оплати праці фактичним її затратам, наразі переросла в кризу, яка зумовлюється війною, але проблеми залишаються ті ж самі та до них додаються нові. Тому, на мій погляд, наукове управління персоналом, що враховує сучасну специфіку, є актуальним для всіх вітчизняних підприємств, які наразі змушені не лише забезпечити безперервну діяльність, виживання в складних умовах, але допомогти здолати низку соціальних, психологічних та організаційних проблем.

Метою дослідження сформував та удосконалив методи управління персоналом підприємства, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі, з акцентом на його самоорганізацію.

Завданнями наукового дослідження:

- аналіз теоретико-методологічних засад систем методів управління персоналом підприємства;
- аналіз діяльності підприємства, що функціонує в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища;
- аналіз застосування методів управління персоналом підприємства;
- формування шляхів удосконалення методів управління персоналом підприємства: аспект самоорганізації.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система функціонування та розвитку методів управління персоналом, аспекти теорії та практики управління персоналом у ТОВ "Інтерфлон Україна".

Методи досліджень: системний підхід; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний),

аналітичні методи;метод багатофакторногокореляційно-регресійного аналізу,метод спостереження,методівсоціологічнихдосліджень:анкетування,інтерв'ю,бесіда. Використано розрахунково-аналітичний підхід при аналізі звітів з фінансових результатів за різні роки, а на його основі виконано розрахунки ключових показників.

Інформаційна база: матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства, інформація з офіційного сайту підприємства, результати соціологічного дослідження, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з теми дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів:

- теоретико-методологічне осмислення процесу самоорганізації персоналу: поняття,особливостей,значення;
- формування системи актуальних заходів з удосконалення методів управління персоналом, враховуючи стратегічний та тактичний вектор, спрямований на збільшення рівня його самоорганізації в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища.
- розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації методів управління персоналом організації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповідях та отримали позитивне схвалення на 2 науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Федорова Н. О. Особливості використання методів управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі та управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки.

2. Федорова Н. О. Самоорганізація персоналу як складова його ефективності. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Наука і вища освіта*: XXXII Міжнародна наукова конференція здобувачів вищої освіти і

молодих учених (8 листопада 2023 р., м. Запоріжжя). 2023.

Структура і обсяг роботи: Структура кваліфікаційної роботи містить вступ, три розділи, підрозділи, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Кваліфікаційну роботу викладено на 60 сторінках комп'ютерного набору, вона включає 18 таблиць, 2 рисунків і 2 формул. Список використаних джерел складається із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності методів управління персоналом підприємства

Мистецтво управління складається з використання різноманітних методів, які необхідно не лише гармонійно поєднувати для досягнення визначених цілей управління персоналом, але й застосовувати їх ситуативно. «Управлінський метод – це конкретний спосіб впливу, який дозволяє організувати роботу колективу або окремого працівника.» Ці прийоми використовуються для здійснення координації роботи та підвищення ефективності діяльності як окремої особи, так і групи працівників, шляхом створення оптимальної системи впливу та мотивації.

Розглянемо основні теоретико-методологічні підходи до формування поняття «метод управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «методи управління»

Визначення	Джерело
1	2
це вплив, який формує суб'єкту управління на підпорядкованій йому об'єкти. Найчастіше це способи управління, які застосовує менеджер при координації роботи підлеглого йому колективу	[1]
це способи управлінської діяльності, що забезпечуються сукупністю цілеспрямованих впливів суб'єкта управління на керовану систему, які, в свою чергу, мають бути узгоджені з механізмами її самоорганізації та спрямовуватися на підтримку функціонування системи управління, її розвиток.	[2]
спосіб досягнення поставленої організаційної мети	[3]
це основні засоби управлінської діяльності менеджера, «знаряддя його праці», до яких він звертається з метою впливу на учасників трудового та управлінського процесу	[4]
це система управлінських прийомів та засобів, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності персоналу зокрема та підприємства загалом	[5, с.215]

1	2
способи управління, завдяки яким забезпечується чітка організація процесу менеджменту процесу виробничо-економічного функціонування підприємства	[6, с.123]
основа забезпечення раціонального, ефективного та науково-обґрунтованого використання персоналу організації; забезпечує можливість своєчасного виявлення кризових ситуацій та реалізацію організаційних резервів, потенціалу персоналу, внесення змін до управління колективом, які будуть відповідати вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	[7, с.121]
це засоби впливу на колектив, або окремого працівника з метою координації їх діяльності в процесі трудової діяльності для досягнення встановленого результату	[8, с.76]
сукупність різних способів та прийомів, що застосовуються апаратом управління підприємства, організації задля активування ініціативності та креативності персоналу в процесі його практичної діяльності, в т. ч. з метою задоволення їх виробничих та життєвих потреб	[9, с.174]

Мета методів управління персоналом забезпечити гармонію, органічне поєднання індивідуальних, колективних та громадсько-соціальних інтересів. Методи управління персоналом, на мій погляд, мають забезпечувати високо ефективну трудову діяльність працівників, їх організовану, злагоджену роботу, максимально орієнтувати, спрямовувати та мобілізувати трудовий колектив на успішне досягнення цілей організації, підприємства.

Методи управління персоналом можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів управління персоналом

[сформована на основі 8, с.80; 10, с.114-115]

Класифікаційна ознака	Вид методів
1	2
За характером етапів управлінської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - методи підготовки; - методи ухвалення; - методи організації; - методи контролю над виконанням рішень
За характером етапів здійснення впливу на виконавців	<ul style="list-style-type: none"> - економічні; - організаційно-розпорядчі; - соціально-психологічні; - правові

1	2
За характером впливу на виконавців:	- методи прямого впливання; - методи непрямого впливу
За характером застосування	- загальні; - специфічні
За характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці	- методи стимулювання; - методи переконання; - методи адміністративного примусу; - методи інформування.

Розглянемо перелічені методи більш детально.

Вплив який здійснюється прямим методом, характеризується звуженим безпосереднім впливом суб'єкту управління на діяльність, поведінку керованих об'єктів (накази, розпорядження, інструкції, положення, вказівки, тарифи тощо) [11]. Методи непрямого впливу на персонал — створюють певні умови для впливу на керовану систему колектив, групу працівників, або окремого працівника (наприклад, методи підбору колективу за визначеними ознаками, методи формування морально-психологічного клімату в колективі тощо) [12].

Залежно від рівня суспільно-економічного функціонування всі методи управління персоналом поділяють на методи базового (загальні) характеру та прикладного (специфічні) (рис. 1.1).

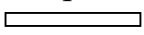
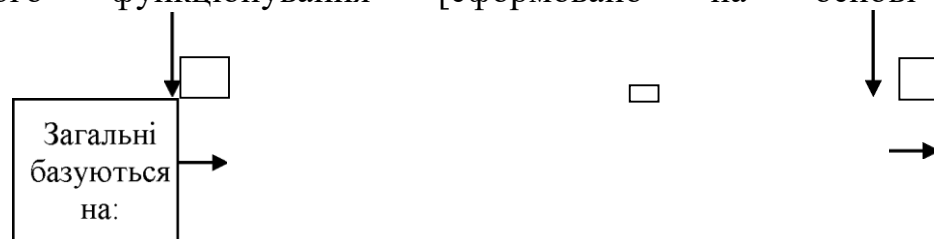


Рис. 1.1. Методи управління персоналу, залежні від рівня суспільно-економічного функціонування [сформовано на основі 13]



Щодо методів управління за характером етапів здійснення впливу на персонал, то їх характеристику розглянемо за допомогою даних табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика змісту методів управління за характером етапів здійснення впливу на персонал

Вид методів	Характеристика
Адміністративні, або адміністративно- правові (формування організаційної структури, затвердження адміністративних норм, нормативів, накази, розпорядження, підбір, розстановка кадрів, розробка положень, посадових інструкцій, стандартів тощо та контроль за їх виконанням)	є прямим методом впливу, спрямованого на будь-якого працівника через примушення його до виконання та застосування власної трудової діяльності норм та нормативів; - базуються на мотивації поведінки працівників: самосвідомість, дисциплінованість, усвідомлення, почуття обов'язку та орієнтуються на
Економічні (планування, матеріальне стимулювання, ціноутворення, оподаткування, економічні норми та нормативи, кредитування, фінансування)	- спрямовані на формування економічних інтересів працівників через їх матеріальне стимулювання; - формують матеріальну зацікавленість персоналу; - можуть мати побічний характер менеджерського впливу та складність у розрахунку ефекту від їх використання
Соціально-психологічні (соціальний аналіз, соціальне планування, демократизація управління, гуманізація праці, формування сприятливого морально-психологічного мікроклімату, психологічний вплив на персонал, моральне стимулювання, розвиток, стимулювання ініціативи та креативності)	базуються на використанні соціальних механізмів та засобів впливу; соціальних потребах індивідів, розвитку міжгрупових та міжособистісних відносин тощо

Отже, адміністративні методи управління персоналом передбачають реалізацію організаційних відносин через організаційно-розпорядчі методи. Адміністративні методи носять директивний та обов'язковий характер. Вони засновані на:

- 1) владі;
- 2) примусі;
- 3) дисципліні;
- 4) відповідальності.

Варто зазначити, що адміністративні методи, тісно взаємопов'язані з економічними методами, адже спрямовані на вирішення спільних завдань, проблем, досягнення єдиної мети. На початку діяльності організації необхідно сформував власний об'єкт менеджменту та структуру управління через розпорядчі методи. У процесі трудової та виробничої діяльності економічні методи менеджменту реалізуються знову ж таки реалізуються у формі адміністративного впливу керуючого суб'єкта на керований через накази, розпорядження тощо.

Але головна відмінність адміністративних методів управління від економічних полягає у формі прояву та механізмі дії. Адже, економічні методи спираються на економічні інтереси персоналу, а адміністративно-розпорядчі на почуття обов'язку, відповідальність, дисципліну та усвідомлення можливості адміністративного покарання [18, с. 55].

Адміністративний вплив включає в себе [18, с. 75]:

- адміністративне регулювання (розробку положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, відповідальність; розробку штатного розкладу);
- організаційне нормування (розробка низки нормативів: трудових (розряди, ставки), правила внутрішнього розпорядку; нормативи рентабельності виробництва, нормативи якості тощо);
- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції, методичні вказівки щодо виконання певних робіт, інструкції тощо);
- організаційне проектування;
- регулювання.

Щодо економічних методів, то під ними розуміють складові економічного механізму підприємства, за допомогою яких забезпечуються власні функціонування розвитку підприємства.

Головна роль економічних методів менеджменту персоналу мобілізація трудових ресурсів на досягнення визначеного результату.

Мета економічних методів полягає у створенні умов, що зацікавлять

виробничі, та й управлінські, ланки підприємств в прийнятті раціональних управлінських рішень завдань та їх успішному виконанні [19, с. 187; 20, с. 9].

Економічні методи управління персоналом здійснюють непрямий вплив, адже можливість одержання встановленої частки доходу для себе із валового доходу підприємств в поєднанні з можливістю втрат через невдалі управлінські дії спонукає персонал до якісного виконання поставлених завдань.

Передбачає формування системи прийомів та способів впливу на персонал через порівняння витрат їх праці та отриманих результатів, при цьому беруться до уваги конкретні показники та складові: собівартість, обсяг валового доходу, рівень прибутку, ціни, форми матеріального стимулювання, види санкцій, рівень оплати праці, фінансування та кредитування.

Економічні методи передбачають мотивацію персоналу через матеріальне стимулювання. Основним мотиваційним фактором є рівень оплати праці основної та додаткової (система доплат, надбавок, бонусів, пільг тощо). Але вони також можуть включати елементи соціального забезпечення персоналу: оплату харчування, мобільного зв'язку, проїзду, відпочинку або оздоровлення, страхування різних видів тощо.

У будь-якому разі, застосування економічних методів завжди ґрунтується на їх окупності: всі вкладення у персонал, з метою його стимулювання, мають повернутися із бонусами для організації через нарощування її прибутковості.

Соціально-психологічні методи управління — способи реалізації впливу керівної ланки на персонал, засновані на використанні закономірностей психології та соціології. Соціально-психологічні методи управління персоналом засновані на:

- особливостях утворення та функціонування неформальних груп;
- статусі особистості;
- системі взаємовідносин у колективі;

- соціальних потреб персоналу;
- психологічному кліматі;
- етиці спілкування;
- управлінні поведінкою персоналу.

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до формування впливу на індивіда та колектив загалом, з метою формування у них «правильних» установок щодо трудової діяльності та творчої активності. При цьому для здійснення впливу на індивіда використовують психологічні методи, а для впливу на групу працівників, колектив – соціологічні [21].

Головним результатом застосування психологічних методів управління персоналом, на мій погляд, можна вважати мінімізацію та усунення загалом психологічних, міжособових конфліктів, управління кар'єрою на основі індивідуальних психологічних особливостей працівників (індивідуалізований підхід), забезпечення здорового мікроклімату в колективі та організації в цілому, формування ефективної корпоративної культури (засновану на нормах поведінки та образі «ідеального співробітника»)[22].

Соціально-психологічні методи управління персоналом застосовуються для гармонізації взаємовідносин персоналу, підлеглих та керівників, а також для встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату в організації [23, с. 142].

Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом та індивідуально спрямовані. Соціологічні методи встановлюють роль та місце працівників у колективі, допомагають виявити неформальних лідерів, а також ув'язати мотивацію праці (підібрати систему адекватних стимулів) з результатами праці, забезпечити ефективні комунікації, зворотній зв'язок.

Психологічні методи управління поділяються на [24, с. 100]:

- методи формування та розвитку трудового колективу;
- методи гуманізації стосунків та праці у трудовому колективі;
- методи психологічної мотивації;
- методи професійного відбору та навчання.

У підсумку розглянемо методи управління персоналом за характером впливу на трудову поведінку персоналу у сфері спільної трудової діяльності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи управління персоналом за характером впливу на його трудову поведінку [сформовано на основі 25, с.225]

Видметоду	Характеристика
Методи стимулювання	ґрунтуються на задоволенні актуальних потреб персоналу та спрямовані на посилення мотивації до ефективної діяльності
Методи адміністративного примусу	можуть застосовуватися тимчасово (ситуаційно), або локально в екстремальних, кризових ситуаціях (форс-мажорних обставинах)
Методи переконання	використовуються для коригування неадекватної (неприпустимої)/ незадовільної поведінки окремих працівників
Метод інформування	сприяють тому, щоб персонал, за умов надання йому необхідної інформації, роз'яснень, самостійно та свідомо регулював власну трудову поведінку

Отже, проаналізувавши основні методи управління персоналом, можемо зробити висновки, про важливість та доцільність застосування різних методів менеджменту персоналу, залежно від особливостей розвитку підприємства, його політики та поставлених цілей.

1.2. Організація персоналу через саморегулювання як один з ключових факторів його продуктивності.

Дослідники вважають, що управління персоналом представляє собою складну соціально-економічну систему, яку можна розглядати з точки зору окремих функцій, «фаз, цілей та завдань». Однак система управління персоналом, за своєю природою, є [26, с. 55]:

- «відкритою та динамічною» (кількість та структура персоналу підприємства постійно змінюються);
- «нелінійною» (персонал може непередбачувано, непрогнозовано змінювати свої індивідуальні цінності, потреби, мотивацію, інтереси тощо);
- «нестабільною» (поведінка персоналу може відхилитися від

прийнятих норм та правил в організації).

Я погоджуюсь з точкою зору У. Гузара та А. Шевчука[27, с. 3; 28], зокрема «з позицій синергетики, в якій людський капітал та персонал підприємства розвиваються через виникнення нових системних якостей внаслідок самоорганізації складних систем».

Н.М. Буняк вказує, що для людини як саморегульованої системи притаманні такі характеристики [29, с. 187]:

- "самоорганізованість" - здатність організувати свою особистість та діяльність таким чином, щоб не тільки створити умови для реалізації свого потенціалу, але й робити це максимально повно;
- "самодисципліна" - вміння керувати своєю поведінкою та підпорядковувати діяльність встановленим організаційним і особистісним цілям;
- "самотивація" - підштовхування себе до дій, що базується на бажанні розкрити власний потенціал;
- "самоконтроль" - оцінка власних дій та коригування поведінки за необхідності.

Самоорганізація персоналу підприємства виникає в рамках вже існуючої ієрархічної структури управління та взаємодії між працівниками організації. «Цей процес ґрунтується на встановленні та досягненні особистими цілями, супроводжуючись упорядкуванням суспільних, колективних та групових відносин.» Внаслідок цього відбувається накопичення особистого досвіду та самостійне формування неформальних структур, що призводить до ефекту синергії та підвищення ефективності функціонування системи в цілому[30, с. 6].

Самоорганізація передбачає виконання персоналом офіційно покладених на нього функцій, при цьому управлінський вплив залишається, але з'являється свобода у виборі засобів та методів виконання завдань. «Це також означає можливість прийняття обмежених посадовими можливостями управлінських рішень для оптимізації та покращення виробничого процесу окремих працівників.» Хоча ці рішення повинні згідності з адміністрацією, ініціатива в цьому плані належить працівникам[31, с. 186].

Ефективна самоорганізація дозволяє персоналу виконувати завдання з меншими затратами праці, енергії та стресу, підвищуючи власну кваліфікацію та отримуючи моральне задоволення від власної роботи. «Важливо відзначити, що самоорганізація персоналу залежить від конкретної ситуації на підприємстві чи в підрозділі, і може виявлятися як стабільною, де спостерігається баланс між самоорганізацією колективу та керівництвом, так і активізованою в моменти кризи, коли організація процесів здійснюється формальним керівництвом».

Так, О.О. Хандій [32, с.12] зазначив, що рівень організації персоналу доцільно оцінювати за допомогою низки індикаторів, наприклад, рівень сприятливості морально-психологічного клімату, рівень самоменеджменту, розвитку горизонтальних взаємозв'язків, товщина корпоративної культури, розвиток та глибина комунікацій, можливість для творчого, кар'єрного зростання, рівень участі у прийнятті рішень, розподілі прибутку тощо. При цьому, якщо брати максимальний рівень даних показників, то можемо засвідчити наявність у підприємстві соціально орієнтованого управління, якщо мінімальний маємо жорстку структуру управління, яка майже не розвивається, а розвиток є досить незначним.

Самоорганізацію персоналу можна представити у вигляді механізму, при цьому, на мою думку, доречно скористатися підходом О.О. Хандій [32, с. 6]:

- сутність системи певного інструментарію та рушійних сил, що перманентно стимулюють спонтанне виникнення взаємозв'язків взаємодії персоналу, збереження динамічної стабільності та якісного розвитку системи управління персоналом, забезпечують ефективну реалізацію цілей організації, її підрозділів, окремих працівників;

- об'єкт управління — безпосередньо — персонал та його потенціал;

- суб'єкт управління менеджмент підприємства, в т. ч. служба управління персоналом;

- цілі функціонування: нарощування досвіду, навичок, знання, кваліфікація керівників та персоналу і механізми пам'яті (методи накопичення, розпізнавання, відтворення, збереження інформації);

- методи управління;
- організаційна структура управління;
- власне, інструменти самоорганізації (тайм-менеджменту, самоменеджменту, самомотивації);
- зворотні зв'язки.

Розглянемо також підходи до трактування поняття «самоорганізація праці»:

- це процес просторового та / або часового впорядкування взаємодії працівників, знарядь та предметів праці;
- це процес взаємодії персоналу який здійснюється на засадах енергетичного та інформаційного обміну із зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- це процес який націлений на гармонізацію інтересів керуючої системи (підвищення продуктивності, результативності та ефективності праці, зростання конкурентоспроможності тощо) та керованої системи (максимальне задоволення потреб працівників (із застосуванням індивідуального підходу в т.ч.)) управління персоналом.

Погоджуючись із думкою Бабчинської О.І. та Мідляр А.К. [33], можемо виокремити наступні чинники формування цілісної системи самоорганізації:

1) насиченість інформацією в системі відносин (виробничих, управлінських, міжособистісних) організації. Вона має бути на оптимальному рівні, адже, обсяг інформації може бути прийнятним для засвоєння.

2) практично вичерпані можливості зовнішньої підтримки для поліпшення рівня інформаційної насиченості в трудовій діяльності.

Розглядаючи, поняття самоорганізації, має означну увагу приділити поняттю «самоменеджменту» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до визначення поняття «самоменеджмент»

Автор та джерело	Характеристика поняття
------------------	------------------------

Л.Зайверт [34,с. 9]	цілеспрямованетапослідовневикористаннявжепротестованих, апробованихметодівпраці,управліннявщоденнійпрактиці,з метою оптимального тазмістовного використаннявласного часу
К.Андрющенко [35]	самостійнеуправлінняпрацівникомвласноюпрофесійною діяльністю, при цьому використовуючи знання, уміння та навички, що спрямоване на розвиток особистого інтелектуального потенціалу, ефективно його використання, назадоволення власних потреб та досягнення організаційних цілей
В.Лисенко, І.Приходько [36]	вміннякеруватисобою,власнимчасом,емоціями,вмінняволодіти ситуацієютаадекватнореагувати наобставини,бутиготовим використовувативсіможливості таопановувати будь-яку ситуацію
Л.М.Федоришина [37]	це мистецтвоуправлінняіндивідуальнимлюдськимкапіталом. Мета — краще використання робочого часу, отримання вищої результативності,продуктивності,адляпрацівника —цейвищого індивідуальногозаробітку/здобуттявищогостатусу,а—це задоволенняпотребнелишенижчого,алевищого рівня.

Отже,аналізпонять,наведенихутабл.1.5,дозволяєзробитинаступні висновки:

- 1) самоменеджмент цеуправління,власне,собою.Адже:самопочатокданогопоняття,щоі визначаєспрямованість навласнуособу, спрямованість дій від себе або здійснення чогось для себе;
- 2) для результативногосамоменеджменту необхідно володіти певними знаннями, уміннями та навичками щодо застосування методів, прийомів самоменеджменту;
- 3) передбачає управління ресурсами індивіда (зовнішніми та внутрішніми засобами,можливостями,якимиможескористатисяіндивіду разі потреби (час: «як зробити набагато більше справ за один й той самий час; як та здоровим; як ефективно організувати здоровий спосіб життя; в чомусутність поняття «рефлекс здоров'я»;якналаштуватисянароботу з мінімальними затратами зусиль тощо?»;платоспроможність:«щоохоплює сутність поняття «гармонія надходження» та «витрачання грошей»? який взаємозв'язокміжзростаючимидоходамиітапотребами?яквести домашню/ особисту бухгалтерію? способи економії тощо»; освіченість передбачає виявлення того: «чому знання, компетентності вважаються важливим джерелом стійкої конкурентної переваги? які навички, здібності, компетентності, знання необхідні для досягнення поставлених цілей? які

існують оптимальні сучасні системи навчання? необхідність саморозвитку, використання та застосування на практиці власного потенціалу тощо) [38, с. 54];

4) самоменеджмент застосовується з метою досягнення поставлених організаційних та особистісних цілей, адже саме цілеспрямованість є відмінною рисою людської поведінки.

Зазначимо також, що на думку О. Штепи, вияв здатності до самоменеджменту залежить від рівня психологічної компетентності людини у самоорганізації [39, с. 226; 40, с. 161].

Отже, самоменеджмент дає можливість менеджеру незалежно визначити процес управління, розглядаючи його з позиції оптимізації особистих та організаційних управлінських завдань, дозволяє створити індивідуалізовані стратегічні та тактичні процеси управління. З мого погляду, володіння технологією самоменеджменту сприяє кращому розумінню менеджером логіки самоорганізації в трудовій діяльності, що призводить до більш результативного та ефективного керування роботою підлеглих і відкриває перед ними більше можливостей для саморозвитку.

1.3. Методи управління персоналом та їх характеристика

Метод - це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. «В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні».

Використання конкретного методу визначається метою пізнавальної або практичної діяльності, предметом вивчення або дії, а також умовами, в яких здійснюється ця діяльність. У сфері управління персоналом існують специфічні методи, які впливають на колективи і окремих працівників з метою координації їх діяльності в організаційному процесі.

Методи управління персоналом є засобами впливу, спрямованими на досягнення координації дій працівників в рамках функціонування організації. Ці методи сприяють реалізації головного завдання управління персоналом - знаходження найбільш ефективних інструментів впливу на персонал для

розкриття їхнього потенціалу та досягнення цілей організації.

У науці і практиці традиційно виділяють "класифікацію методів управління персоналом на основі змісту і спрямованості", де розрізняються адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні методи. Однак у дипломній роботі, а також у подальшому висвітленні даної теми, буде приділено увагу першій класифікації методів, оскільки саме вона є найбільш універсальною та прийнятною для різних видів організацій.

Методи адміністрування управління персоналом основані на наступних системах [31, с.115]:

- система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (стандарти, методи, інструкції, положення);
- системи планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях (дана система спрямована на поліпшення діяльності компанії);
- система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення).

Адміністративні методи можна розподілити на три категорії, як вказано на рис. 1.2. Сферою регулювання може слугувати:

- організація в цілому (засновний документ - статут організації);
- структурний підрозділ (засновний документ - положення про підрозділ або паспорт підрозділу);
- посада в апараті управління (засновний документ - посадова інструкція або положення про посади);
- відносини між організацією і персоналом (основні регламентуючі документи - правила внутрішнього розпорядку, правила прийому на роботу і звільнення);
- технологія виконання управлінських робіт (засновний документ - технологічний паспорт і схеми документообігу в організації і підрозділах).

Адміністративні методи мають декілька переваг [31, с.117]:

- 1) Узгодженість волі управлінців у досягненні цілей.
- 2) Мінімізація потреб у значних матеріальних витратах.
- 3) Швидке досягнення поставлених цілей і оперативна реакція на зміни у зовнішньому середовищі.

Однак, застосування адміністративних методів може призвести до пригнічення ініціативи співробітників, що не стимулює їх до ефективної праці. Обов'язкове оформлення всіх рішень також може уповільнювати їх реалізацію та спричиняти негативне ставлення з боку персоналу. У Додатку А представлено конденсовану таблицю переваг, недоліків, позитивних і негативних впливів всіх груп методів управління персоналом, включаючи адміністративні.

У сучасних умовах ринкової економіки економічні підходи відіграють ключову роль. Економічні методи управління персоналом представляють собою комплекс впливових заходів на персонал через створення економічних умов, спонукаючи його діяти відповідно до потреб організації. Ці методи мають непрямий вплив та спрямовані на мобілізацію трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення конкретних результатів. Об'єктом економічного впливу виступають базові потреби людини.

Соціально-психологічні методи управління персоналом визначаються використанням принципів соціології та психології для управління персоналом. Вони також виявляють непрямий вплив і можуть бути розділені на дві категорії: соціологічні, які впливають на групи людей та їх взаємодію в процесі праці, і психологічні, що спрямовані на особистість конкретної людини. Цей розділ є умовним, оскільки у сучасній організаційній дійсності співробітники взаємодіють як частина колективу. Однак для ефективного управління важливо враховувати та застосовувати як соціологічні, так і психологічні підходи [79, с.182].

Основні завдання соціологічних методів управління персоналом включають визначення місця та призначення співробітників у колективі, виявлення і підтримку лідерів, забезпечення зв'язку мотивації працівників з кінцевими результатами роботи, а також розв'язання конфліктів в колективі.

Реалізацію цих завдань сприяє соціальне планування, яке базується на соціологічних дослідженнях, таких як:

- Анкетування, яке дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціальних анкет.
- Інтерв'ювання, що передбачає підготовку до бесіди за сценарієм (програмою), а потім отримання необхідної інформації під час діалогу зі співрозмовником.
- Соціометричний метод, який є невід'ємним при аналізі ділових та дружбних взаємозв'язків в колективі. Він ґрунтується на анкетуванні співробітників та визначенні матриці переважних контактів, включаючи і неформальних лідерів.
- Метод спостереження, який дозволяє виявити якості співробітників, що проявляються в неформальних умовах або в екстремальних ситуаціях.
- Співбесіда, яка є розповсюдженим методом для ділових переговорів, найму, виховних заходів, де в неформальній бесіді вирішуються невеликі кадрові завдання.

Важливо відзначити, що соціально-психологічні методи часто не потребують значних матеріальних витрат, проте прогнозування результатів їх впливу може бути вкрай складним».

Отже, в сучасному світі людські ресурси відіграють ключову роль у діяльності організацій, і лише правильне використання різних методів управління персоналом дозволяє досягти ефективних результатів.

Аналіз трьох груп методів управління, а саме адміністративних, економічних та соціально-психологічних, свідчить про те, що їх комплексне використання сприяє досягненню ефективності в управлінні персоналом.

Висновки до розділу 1

Принципи та методи управління персоналом залежать від кадрової політики підприємства, прийнятої та поширеної на ньому організаційної культури. Але, варто зазначити, що їх набір здебільшого універсальним, а різниця може полягати в активності застосування кожного методу.

У сучасних умовах ринкової економіки економічні підходи відіграють ключову роль. Економічні методи управління персоналом представляють собою комплекс впливових заходів на персонал через створення економічних умов, спонукаючи його діяти відповідно до потреб організації. Ці методи мають непрямий вплив та спрямовані на мобілізацію трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення конкретних результатів. Об'єктом економічного впливу виступають базові потреби людини.

Виокремлюють наступні методи управління персоналом: організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні. Для створення управлінського та психологічного балансу задоволення організаційних та індивідуальних інтересів, потреб (підприємства та персоналу) необхідне застосування методів ситуативно та у комплексі. Кожен метод управління персоналом характеризується власним змістом, спрямованістю впливу, способом впливу та організаційною формою реалізації.

В сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища конкурентоспроможність організацій, підприємств визначається в першу чергу, рівнем розвитку їх персоналу та інтелектуальним капіталом господарюючих суб'єктів, рівнем його використання та розвитку. При цьому, система управління персоналом стає все більш складною, вимагає нових підходів до регулювання відносин в середині неї, її розвитку, а також потребує потужного інформаційного забезпечення та налагодження комунікаційних взаємодій із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Складність ефективної системи управління персоналом полягає також в тому, що у ній поєднуються організаційні (управлінський вплив) та самоорганізаційні (спонтанні, індивідуалізовані, неформальні) тенденції. Чільне місце в системі самоорганізації персоналу займає менеджмент.

Управління персоналом є складним процесом, що охоплює планування, відбір, підготовку, оцінку, навчання та мотивацію персоналу, спрямований на ефективне використання робочого потенціалу та досягнення цілей як підприємства, так і його працівників.

Основна сутність управління персоналом виявляється у взаємодії різноманітних понять і категорій, а виконання його функцій сприяє створенню ефективної системи управління персоналом, що становить невід'ємну частину менеджменту комерційної організації.

Суб'єктами управління персоналом є керівники на різних рівнях, які виконують функції з управління персоналом, а також фахівці кадрової служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»

2.1. Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Інтерфлон Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Інтерфлон Україна" виступає як офіційне представництво голландської компанії "INTERFLON" на території України, згідно з юридичними документами, і діє виключно як торгове представництво, не займаючись виробничими процесами.

Організаційна структура ТОВ "Інтерфлон Україна" має форму лінійно-функціональної структури, яка об'єднує елементи лінійної та функціональної організації. «Ця структура базується на принципах розподілу повноважень та відповідальності за функціями та прийнятті рішень у вертикальному напрямку. Згідно з цією структурою, лінійні керівники несуть основну відповідальність за управління, в той час як функціональні підрозділи надають підтримку у вирішенні управлінських завдань.

Юридична адреса підприємства розташована за адресою: 02154, м. Київ, бульвар Русанівський, будинок 9, квартира 59. Згідно з КВЕД, основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля (код КВЕД: 46.90).

Мета діяльності ТОВ "Інтерфлон Україна" полягає в одержанні прибутку відповідно до законодавства України, збільшенні ринкової вартості часток учасників у статутному капіталі та отриманні прибутку для учасників у вигляді дивідендів. Основним напрямком діяльності є реалізація мастильних матеріалів високої якості».

Керівники на різних рівнях та фахівці кадрової служби виступають суб'єктами управління персоналом, при цьому функціональні керівники мають можливість впливати безпосередньо на виконавців.

Загальна характеристика особливостей діяльності досліджуваного підприємства наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Особливості функціонування підприємства, зумовлені формою власності 2017-2021 рр.

Показник	Характеристика
Як юридична особа	виступає об'єднанням капіталів
Наявність статутного капіталу	наявний у розмірі 44000,0 грн.
Основа функціонування	установчі документи-статут
Права	може від власного імені набувати/здійснювати майнові та немайнові права; нести зобов'язання—виступати у ролі самостійного суб'єкту цивільного обігу, бути позивачем/відповідачем в суді
Загальна правоздатність	правоздійснювати операції, що потребують певні види діяльності, незаборонені чинним законодавством
Майно	несе відповідальність за зобов'язаннями в усіх належних йому майном, але не відповідає за зобов'язаннями власних учасників. Майно Товариства знаходиться на його балансі та відокремлене від майна учасників
Відповідальність учасників	не несуть відповідальності лише у межах власних внесків до статутного капіталу
Правовий статус	відокремлений від правового статусу учасників, що створили Товариство

Аналіз фінансових показників ТОВ "Інтерфлон Україна" за 2017-2021 роки надає інформацію про кілька ключових аспектів економічної діяльності підприємства.

1. Фондоозброєність:
 - У 2018 році показник фондоозброєності зменшився на 9,6 тис. грн., що є негативним фактором.
 - За період з 2016 по 2018 рік, фондоозброєність зменшилася на 6,0 тис. грн.
2. Прибутковість:
 - За 2018 рік, прибуток ТОВ "Інтерфлон Україна" склав 326 тис. грн., збільшившись на 73 тис. грн. порівняно з 2017 роком.
3. Ліквідність:
 - Коефіцієнт загальної ліквідності: Визначається як відношення

оборотних коштів до короткострокових зобов'язань. Не вказано конкретних значень для розрахунків.

4. Фінансова структура:

- Коефіцієнт автономії: Становить 0,37, менше нормативного значення (0,5), що свідчить про меншу фінансову незалежність у порівнянні з нормативом та попереднім роком.

- Коефіцієнт фінансової залежності: Становить 2,72, збільшившись за останні два роки. Це може свідчити про зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел.

5. Забезпечення матеріальних оборотних коштів:

- Забезпечення матеріальних оборотних коштів власним капіталом вказує на те, що підприємство може використовувати власні ресурси для фінансування оборотних коштів. У 2018 році показник склав -4,41, що може свідчити про незадовільне забезпечення власним капіталом.

- Коефіцієнт модернізації зменшився, що може свідчити про незначне зменшення вивільнення коштів для інвестицій в основні фонди.

6. Інші показники:

- Не вказано конкретних значень для коефіцієнта модернізації та інших аспектів аналізу.

Аналіз цих показників може слугувати основою для подальших стратегічних рішень та управлінської діяльності підприємства.

Аналізуючи надану інформацію, можна виокремити кілька ключових аспектів ефективності діяльності ТОВ «"Інтерфлон Україна":

1. Показники рентабельності:

Рентабельність реалізації зменшилася на 0,09%, що є негативним фактором. Це може вказувати на певні труднощі або зміни в умовах ринку.

2. Управління персоналом:

Управління персоналом відбувається через кадровий відділ під керівництвом керівника відділу.

Керівник відділу кадрів виконує функції планування, набору, навчання, розвитку, оцінки персоналу та управління співробітниками відділу.

3. Зміни в персоналі:

У 2018 році відбулися суттєві зміни у кількості працівників різних вікових груп. Зменшення кількості працівників у віці 15-24 роки, 24-34 роки, 35-49 років та 50-54 роки може вказувати на стратегічні рішення щодо композиції персоналу.

4. Тенденція збереження досвідчених працівників:

Відбувається збереження кількості працівників, які мають досвід роботи на підприємстві. Це може свідчити про визнання досвіду та знань старших працівників.

5. Вік співробітників та резервування кадрів:

Зменшення кількості працівників у вікових категоріях таких як 15-24 роки та 50-54 роки вказує на те, що компанія може стикатися з викликами, пов'язаними з підтримкою різних вікових груп працівників.

Необхідною є робота над резервуванням кадрів, особливо у зв'язку з можливими виходами на пенсію досвідчених співробітників.

6. Можливий розвиток залученням молодих спеціалістів:

Зазначено, що залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів може бути потенційним напрямком розвитку підприємства.

Враховуючи ці аспекти, рекомендується продовжувати вивчення та аналізувати динаміку та вплив різних факторів на діяльність підприємства для вдосконалення стратегій управління та розвитку персоналу.

За допомогою даних табл. 2.2, розглянемо права та обов'язки учасників досліджуваного підприємства, що визначені у його статуті, відповідно до Чинного законодавства, зокрема Закон України «Протовариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [44].

Органи управління та посадові особи в підприємстві, 2017-2021 рр.

Показник	Характеристика
Органи управління	Загальні збори учасників Наглядова рада; Виконавчий орган
Вищий орган	Загальні збори учасників
Виконавчий орган	Директор
Особливості функціонування загальних зборів учасників	Кожен учасник має право бути присутнім на них, брати участь в обговоренні питань порядку денного, голосувати, при цьому кількість голосів пропорційна розміру частки статутного капіталу
Компетенції Наглядової ради	Контролює та регулює діяльність директора; Обрання, припинення, зупинення функціонування виконавчого органу; Встановлення розміру винагород виконавчому органу
Компетенції Виконавчого органу	вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю, крім питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, наглядової ради

Також в межах характеристики об'єкту та суб'єкту управління вважаємо за доцільне охарактеризувати стиль управління, що переважає на досліджуваному підприємстві. Дані отримані шляхом опитування та спостереження та зведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика стилю керівництва в підприємстві, 2017-2021 рр.

Елемент	Характеристика
Характеризується	розподілом повноважень
Спосіб прийняття управлінських рішень	переважно колегіально, але «швидкі» рішення приймаються одноосібно
Манера спілкування керівництва	ситуативна, але переважає товариський тон
Висловлювання похвали, осуду	переважно публічно, але враховуючи думку колективу
Основний метод керівництва	розпорядження, прохання, доручення, інструкції, вказівки
Позиція керівника	«в колективі»
Планування заходів	спираючись на колективну думку та в основному для колективу
Ініціатива	їдея від керівника, так і колективу
Орієнтація управління	на вирішення поставленої задачі, введення нововведень, контроль діяльності, налагодження позитивного морально-психологічного мікроклімату
Відповідальність за виконання прийнятих рішень	спільна, колективна

Отже переважаючий стиль керівництва в підприємстві демократичний, але наявні елементи адміністративно-розпорядчого.

Характеризуючи цілеспрямованості та усвідомленості формування стилю керівництва менеджерами даного підприємства, використовуючи при цьому методу [45], та спираючись на результати опитування (10-ти менеджерів та спеціалістів),можемо звести отримані дані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика менеджерів підприємства за рівнем
цілеспрямованого формування стилю управління, 2017-2021 рр.
(результати опитування)**

Рівень формування стилю управління	Попередня підготовка	Усвідомлення власного стилю управління	Застосування засобів, методів у розв'язанні проблем	Показникив роботі	%опитаних керівників
Середній	+	Усвідомлює деякі методи та прийоми	Переважно вдале застосування	Середні	60,0
Достатній	+	Практикує самоаналіз методів та прийомів, що застосовує	Вдале застосування ґрунтується на використанні досвіду колег та досягнень менеджменту	Високі	40,0

Отже, досліджуване підприємство самостійно визначає стратегію власного розвитку, планує, здійснює діяльність, керуючись законодавством України, нормативною документацією підприємства, а також необхідністю забезпечення умов для виробничого та соціального розвитку.

Таким чином, враховуючи ці аспекти, рекомендується продовжувати вивчення та аналізувати динаміку та вплив різних факторів на діяльність підприємства для вдосконалення стратегій управління та розвитку підприємства.

2.2. Техніко-економічний аналіз впливу методів управління

персоналом на підприємстві ТОВ «Інтерфлон Україна»

На ТОВ «Інтерфлон Україна» є три групи методів управління персоналом:

Адміністративні методи управління ТОВ «Інтерфлон Україна», включають в себе використання структурних підрозділів та посадових інструкцій для регулювання взаємовідносин між співробітниками. Вони базуються на організаційних нормативних документах, таких як статут, організаційна структура та штатний розпис. Адміністративний метод також включає в себе видання наказів, розпоряджень та вказівок для управління поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи управління, такі як матеріальне стимулювання працівників через преміальні системи та використання відрядної оплати праці для окремих категорій працівників, також відзначаються як елемент управління на ТОВ "Інтерфлон Україна".

Соціально-психологічні методи включають стратегії для розвитку почуття приналежності працівників до організації, використання корпоративної реклами, логотипів компанії та фірмового робочого одягу. Також відзначено використання соціальних гарантій, таких як подарунки до ювілеїв та свят, для стимулювання працівників.

Узагальнюючи, здається, що на ТОВ "Інтерфлон Україна" використовуються різні методи управління, і їх комбінація дозволяє ефективно керувати персоналом та забезпечувати високий рівень продуктивності.

Для того, щоб працівники дотримувалися дисципліну праці, директор ТОВ «Інтерфлон Україна» ввів правила внутрішнього розпорядку, з якими зобов'язаний ознайомитися кожен співробітник.

Однією з особливостей адміністративного підходу у керівництві ТОВ "Інтерфлон Україна" є використання розпорядчого впливу для досягнення поставлених управлінських цілей. Застосування прямого адміністративного

регулювання спрямоване на забезпечення виконання внутрішніх нормативних документів та підтримання встановлених параметрів системи управління. Керівництво ТОВ "Інтерфлон Україна" видає накази, розпорядження, вказівки, інструкції та встановлює стандарти робочого часу та трудових операцій.

Інструктаж та координація робіт розглядаються як методи управління, спрямовані на навчання працівників правилам виконання трудових операцій, сприяючи впорядкованості та ефективності робочого процесу.

Згідно з умовами трудового договору, передбачена матеріальна відповідальність для кожного працівника ТОВ "Інтерфлон Україна", яка визначається в повному розмірі за завданою роботодавцю шкодою. Угоди про матеріальну відповідальність укладаються з різними підрозділами, сприяючи більш точному та індивідуалізованому підходу до регулювання цього питання.

Загальний аналіз використання адміністративних методів управління персоналом в ТОВ "Інтерфлон Україна" підтверджує позитивний вплив цих методів на колектив підприємства, сприяючи організації та контролю ефективності праці.

Проаналізуємо за допомогою даних табл. 2.5 динаміку структури персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5.

Динаміка структури персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» за 2014-2018 рр.

Категорії персоналу	Роки										Відхилення			
	2014		2015		2016		2017		2018		2017/2016		2018/2017	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	28	24	25	23	15	19	13	19	9	27	-2	-0,08	-4	7,87
Спеціалісти	25	21	23	21	15	19	15	22	7	21	0	2,91	-8	-1,18
Службовці	15	13	13	12	8	10	6	9	3	9	-2	-1,43	-3	0,14
Робітники	49	42	49	45	39	51	33	49	14	42	-6	-1,40	-19	-6,83
Всього	117	100	110	100	77	100	67	100	33	100	-10	0,0	-34	0,0

Джерело: складено на підставі даних відділу кадрів ТОВ «Інтерфлон Україна»

Отже, згідно розрахунків, представлених в табл. 2.5, в структурі активів досліджуваного підприємства за досліджуваний період 2017-2021 рр.

найбільшу частку займали оборотні активи, причому вона збільшилася у

звітному році, порівняно з базисним - на 4,3 в. пт і становила 82,9% у 2021 р.

При цьому наявність та рух основних засобів дослідимо за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Наявність рух основних засобів в підприємстві, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Основні засоби, тис. грн на початок року	11980	17520	17443	22130	28212	(в 2,4 рази)
на кінець року	17520	17443	22130	28212	23370	33,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14750,0	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	74,9
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	10406	18848	16385	19968	25112	(в 2,4 рази)
на кінець року	12848,0	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	(в 2,3 рази)
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	11627,0	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	(в 2,3 рази)
Рівень зносу, % на початок року	86,9	107,6	93,9	90,2	89,0	2,5
на кінець року	73,3	93,9	90,2	89,0	125,8	71,6
Середньорічний рівень зносу, основних засобів, %	80,1	100,8	92,1	89,6	107,4	34,1

Отже, середньорічна вартість основних засобів у досліджуваному підприємстві 2021 р., порівняно з 2017 р., збільшилася на 74,9 %, але разом з тим, середньорічний знос основних засобів зріс в 2,3 рази, або на 34 в. пт. і в 2021 р. становив 107,4 %.

Дослідимо ефективність використання основних засобів в досліджуваному підприємстві за період 2017-2021 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності використання основних засобів в підприємстві, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+;-)	відносно %
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	-0,1	-43,9
Фондоозброєність, тис. грн	213,8	260,9	286,8	399,5	416,0	202,2	94,6
Фондомісткість, грн	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3		
Фондовіддача, грн	3,4	2,8	2,8	2,9	2,9	-0,5	-14,0

Одержано на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	662,0	398,8	522,2	338,3	430,3	-231,7	-35,0
чистого прибутку	82,8	43,4	20,9	30,8	47,0	-35,8	-43,2

Щодо показників ефективності використання основних засобів на досліджуваному підприємстві за період 2017-2021 рр., можемо засвідчити негативні тенденції: фондозабезпеченість зменшилася на 43,9 % (0,1 тис. грн), фондомісткість продукції при цьому не змінилася та становила 0,3 грн, а фондовіддача зменшилася на 14,0 % (0,5 грн). Показник одержаного на 100 грн вартості основних фондів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції зменшився на 35,0 % (231,7 грн), а чистого прибутку на 43,2 % (35,8 грн).

Отже, досліджуване підприємство за період 2017-2021 рр. загалом демонструвало частково позитивну динаміку розвитку господарської діяльності та функціонування, а частково негативну. Не зважаючи на виявлені проблеми в діяльності, підприємство є прибутковим, рентабельним, має виробничий потенціал, який доцільно більшою мірою використовувати та розвивати.

Підсумовуючи вищевказане, можна стверджувати, що ТОВ «Інтерфлон Україна» демонструє тенденцію до збереження кількості працівників, які мають значний досвід роботи на підприємстві та вже виявили свою ефективність. Зазначено, що ці працівники користуються певними перевагами порівняно з новозрілими фахівцями. Однак, з урахуванням потреб в заміщенні працівників, які вийшли на пенсію або підходять до цього віку, можливе виведення стратегії залучення молодих та кваліфікованих спеціалістів на передній план. Таким чином, ТОВ «Інтерфлон Україна» фокусується на збереженні досвідченого персоналу, але водночас враховує необхідність молодіжного резерву для майбутнього розвитку, спрямованого на фахівців, які вже володіють потрібними навичками.

2.3. Виявлення проблематичних аспектів в методах управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна».

У процесі вивчення методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» виявлено кілька проблемних аспектів, які можуть впливати на ефективність управління персоналом та загальну продуктивність підприємства[40].

1. Низька фінансова стимуляція: Один із проблемних аспектів полягає у відсутності або недостатньому рівні матеріальної відповідальності та фінансової стимуляції для працівників. Це може впливати на мотивацію персоналу та їхню результативність.

2. Відсутність системи професійного розвитку: Виявлено, що на підприємстві відсутня чітка та структурована система професійного розвитку працівників. Відсутність можливостей для самовдосконалення та отримання нових навичок може обмежувати кар'єрний ріст співробітників.

3. Нестабільність кадрової політики: Проблемою може бути нестабільність кадрової політики, включаючи питання ротації персоналу та відсутність системи ефективного утримання ключових кадрів.

4. Відсутність комунікації: Недостатня комунікація між різними рівнями управління та відсутність засобів для зворотнього зв'язку впливає на взаєморозуміння між керівництвом та персоналом.

5. Недостатня увага до розвитку лідерських якостей: Виявлено, що методи управління не завжди спрямовані на розвиток лідерських якостей серед персоналу. Це може обмежувати здатність підприємства адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Загальна аналіз цих аспектів надає можливість визначити напрямки подальших поліпшень в системі управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна». Наведемо основні проблеми системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» в табл. 2.8.

Аналіз існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» вказує на відсутність системного підходу до управління плинністю персоналу та відсутність вивчення причин цієї плинності. Керівництво не визначає та не аналізує фактори, які можуть впливати на збереження

персоналу, що може призводити до непланованого та стихійного підбору персоналу. Ця проблема може суттєво впливати на стабільність та ефективність управління персоналом в компанії.

Таблиця 2.8.

**Основні проблеми системи управління персоналом ТОВ
«Інтерфлон Україна»**

№ з/п	Проблеми системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна»
1	Неефективна система стимулювання праці
2	Відсутність комунікації
3	Відсутність системи управління трудовою кар'єрою
4	Недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства
5	Відсутність системи управління адаптацією
6	Непрогресивний підхід до управління персоналом

Джерело: складено автором на основі дослідження

В ТОВ «Інтерфлон Україна» виявлено кілька суттєвих проблем у системі управління персоналом, які можуть негативно впливати на ефективність підприємства.

По-перше, відсутність чіткої політики регулювання чисельності персоналу, яка має бути базована на стратегії розвитку підприємства, може ускладнювати планування кадрових ресурсів та впливати на загальну продуктивність.

По-друге, формальний характер методів відбору персоналу може призвести до негативних наслідків. Відсутність програм тестування для конкретних вакансій може призвести до неадекватного відбору кандидатів, що, в свою чергу, може суттєво вплинути на якість робочого колективу.

По-третє, не використовуються зовнішні джерела підбору управлінського персоналу, що може обмежувати можливості розвитку підприємства та вибір кваліфікованих фахівців.

По-четверте, відсутня чітка система визначення потреб у навчанні та програми тестування можуть призвести до недооцінки потреб персоналу в підвищенні кваліфікації.

По-п'яте, відсутність системи адаптації нових працівників може сприяти відчуженню та створювати негативне сприйняття компанії серед

новачків.

Нарешті, неефективна система оплати та стимулювання праці може викликати незадоволення серед працівників і призвести до зниження продуктивності та якості роботи. Подальше вдосконалення цих аспектів є важливим для забезпечення стабільності та успіху ТОВ «Інтерфлон Україна».

Ще одним показником може слугувати інтенсивність руху персоналу. За допомогою даних табл. 2.9, проаналізуємо показники руху персоналу досліджуваного підприємства за період 2017-2021 рр.

Таблиця 2.9

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення у 2021р. від 2017р.	
						абсолютне (+;-)	відносне %
1	2	3	4	5	6	7	8
Облікова чисельність працівників, осіб	69	67	69	63	62	-7	-10,1
них:							
жінки	30	28	30	30	29	-1	-3,3
Звільнено працівників, осіб	7	7	6	6	6	-1	-14,3
з власним бажанням	6	7	5	6	5	-1	-16,7
у % до загальної чисельності звільнених	14,3	-	16,7	-	16,7	2,4	2,4
Кількість відпрацьованих годин протягом року	215687	218670	219290	200245	196498	-19189	-8,9
Кількість втрачених годин протягом року	098	1204	1245	1184	1024	-74	-6,7

Отже, за досліджуваний період 2017-2021 рр., загальна чисельність персоналу підприємства зменшилася на 7 осіб (10,1 %), при чому це відбулося головним чином через звільнення чоловіків. Головним чином, відбулися звільнення за власним бажанням (5 осіб, або 83,3 % у структурі звільнених у 2021 р.), також одна особа була звільнена через скорочення штату (16,7 % у структурі звільнених). Позитивним є зменшення втрачених годин протягом року на 74 години (6,7 %) у звітному році, порівняно з

базисним, а також відсутність звільнень за порушення трудової дисципліни.

Дослідники вважають, що для досягнення самоорганізації та самодисципліни важливо вивчити навички організації власної праці та відпочинку, ефективно використовувати пам'ять, розвивати навички читання, слухання та роботи з інформацією. Розумова діяльність людини ґрунтується на отриманні та обробці інформації, а також здійсненні відповідних дій та вчинків щодо себе та інших.

Зазначається, що будь-які взаємовідносини, які мають особистий характер та зобов'язання перед іншими людьми, слід систематично реєструвати протягом дня, використовуючи папір, блокнот чи електронну записну книжку. Отже, особистість повинна вести щоденне спостереження, планувати день зранку та аналізувати його ввечері, оцінювати досягнення та помилки, а також розробляти плани на майбутнє [47, с. 319; 48, с. 12].

Наступним кроком цього дослідження є визначення рівня самоорганізації персоналу досліджуваного підприємства. Було опитано 10 керівників та спеціалістів стосовно їх рівня самоорганізованості [49].

Результати наведемо за допомогою даних табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Рівень самоорганізованості керівників та спеціалістів у підприємстві, 2022 р. (результати тестування)

Характеристика рівня	Балів	Кількість відповідей, %
Він не планує власний час і перебуває під владою зовнішніх обставин. Деяких цілей Ви досягаєте, якщо створюєте список пріоритетних справ і дотримуєтеся його	0-15	10,0
Він намагається управляти особистим часом, але не завжди досить послідовно, щоб мати успіх.	16-20	20,0
Видобер розпоряджається власним часом	21-25	50,0
Високий рівень самоорганізації. Він може стати взірцем для кожного, хто прагне навчитись раціонально витратити свій час	26-30	20,0

Отже, згідно даних тестування 50,0 % опитаних добре

розпоряджаються власним часом, а 20,0 % - взірцево.

Те ж саме тестування 10-ти робітників дали дещо інші результати: 40,0 % не планують власний час систематично, а 60,0 % намагаються керувати, але їм не вистачає навичок та знань, щоб це зробити ефективно.

Процеси самоорганізації можна розділити на три рівні [50]:

1. Процеси, які зароджують самоорганізацію особистості (метод тайм-менеджменту та методу інтенсивності);
2. Процеси, які продовжують підтримувати рівень самоорганізації, незалежно від змін внутрішнього стану і зовнішніх обставин (самотивація);
3. Процеси, які дозволяють використовувати для самоорганізації вже набутий досвід (навчання інших).

Я проаналізував рівень особистісного застосування процесів самоорганізації в трудовому житті. Отримані результати були наступними:

- метод тайм-менеджменту використовують 50,0% опитаних;
- метод інтенсивності (боротьба з прокрастинацією, намагання виконувати дії більш інтенсивно, відводячи на кожну дію означену кількість часу) - 70,0%;
- самотивація характерна для всіх опитаних (100,0%);
- навчання інших майже ніхто не використовує в трудовій діяльності (10,0 %).

Отже, поряд із позитивними тенденціями в сфері управління персоналом підприємства, виявляються і певні проблемні місця, зокрема щодо рівня самоорганізованості персоналу. Тому доречним, на мій погляд, буде посилити позитивні зміни, які відбулися в системі продуктивності та результативності праці, зміна в системі соціально-психологічних методів управління персоналом, шляхом підвищення рівня його самоорганізації.

Висновки розділу 2

ТОВ «Інтерфлон Україна» є представництвом компанії «INTERFLON»

з Нідерландів в Україні. Воно виступає торговим представництвом і не займається виробничими процесами. У 2018 році компанія заробила чистий прибуток у розмірі 325,6 тис. грн. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що воно є ліквідним, але автономія низька, що свідчить про залежність від позичених коштів. Основним показником ефективності є рентабельність, яка, за аналізом, зменшилася на 0,09%, що є негативним фактором.

Зміни в структурі персоналу за різні роки показують, що кількість співробітників в ТОВ «Інтерфлон Україна» суттєво зменшилася. Зокрема, кількість робітників знизилася, і у 2021 році їх було менше, ніж в 2016 році. Негативним аспектом є також відсутність політики регулювання чисельності персоналу на основі стратегії розвитку підприємства.

Управління персоналом використовує три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Проте, аналіз методів показав основні проблеми в системі управління персоналом, такі як неефективна система стимулювання праці, низький рівень соціально-психологічного клімату, відсутність системи управління трудовою кар'єрою та інші.

Таким чином, існують проблеми в управлінні персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна», які потребують уваги та вдосконалення.

РОЗДІЛЗ
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНТЕРФЛОН УКРАЇНА»

3.1. Удосконалення систем методів управління персоналом на підприємстві

Удосконалення методів управління персоналом вважаємо за необхідне розпочати з удосконалення ціннісного набору досліджуваного підприємства. За допомогою даних табл. 3.1 наведемо наявні та пропоновані цінності функціонування підприємства.

Таблиця 3.1

Наявний та пропонований ціннісний набір для підприємства, 2017-2022 рр., 2023-2024 рр.

Наявні цінності	Пропоновані доповнення
Чесність	Креативний підхід
Ефективність	Самореалізація
Дисципліна	Соціальна відповідальність
Відповідальність	Справедливість
Інноваційний підхід	Участь в управлінні
Постійний розвиток	
Професіоналізм	
Якість	

Отже, ми пропонуємо розширити ціннісний набір підприємства, що на мій погляд, посилить результативність підприємства. Цінності мають бути відомі абсолютно всім працівникам та розділені ними. Головним, на мою думку, є особистий приклад керівництва, а також грамотна мотиваційна політика.

Наведемо основні проблеми системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Основні проблеми системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна»

№ з/п	Проблеми системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна»
1	Неефективна система стимулювання праці
2	Низький рівень соціально-психологічного клімату
3	Відсутність системи управління трудовою кар'єрою
4	Недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства
5	Відсутність системи управління адаптацією
6	Непрогресивний підхід до управління персоналом

Джерело: складено автором на основі дослідження

Стратегічне управління підприємством базується на використанні кадрового потенціалу як фундаменту організації. «З моєї точки зору, будь-яка стратегія повинна бути тісно пов'язана із стратегією управління персоналом та мотивації праці. Успіх роботи підприємства залежить від продуктивності праці його працівників.

Однак, в економічній літературі виявляється недостатнє обґрунтування вибору стратегій для підвищення ефективності систем управління персоналом підприємств [93, с.54].

Для вдосконалення професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць в ТОВ «Інтерфлон Україна» рекомендується наступна схема процесу підбору персоналу підприємства, що наведено на рис. 3.1.



Рис.3.1. Процес підбору персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна»

Вплив різних чинників негативно впливає на процес реструктуризації вітчизняних підприємств, роблячи його більш тривалим. Виявлені недоліки в практиці політики ТОВ "Інтерфон Україна", виявлені під час соціально-економічного дослідження, слід виправляти за допомогою комплексного підходу. Невідповідність цього вимогам призводить до недієвості кадрових заходів і сприяє мікрополітичним тенденціям у соціальній системі організації. Мінімізація кадрових ризиків набуває великого значення в кадровій роботі.

Кадрові ризики включають «втрати співробітників або зниження їх продуктивності через різні причини, такі як невідповідність чисельності кур'єрів, рівня витрат на утримання управлінського персоналу», різниця в кваліфікації та зарплаті порівняно з конкурентами. Зниження рівня кадрових ризиків свідчить про відповідність фактичного стану нормам[35].

Прогнозується, що рівень кадрового ризику буде зменшуватися за рахунок підвищення мотивації персоналу. «Для подальшої мінімізації ризиків пропонується участь управлінського персоналу в капіталі, диференціація зарплати, формування корпоративної культури, надання соціального пакету, розвиток ефективного стилю роботи управлінського персоналу та запобігання конфліктам».

Низький рівень неформальних відносин і єднання колективу пропонується вирішити шляхом покращення соціально-психологічного клімату. «Для цього пропонується організувати більше корпоративних заходів для співробітників, таких як святкування Дня молоді, спортивні та ігрові заходи тощо». Для організації нових корпоративних свят пропонується виділити кошти на суму 35 тис. грн.

Отже, основні проблеми системи управління персоналом на ТОВ "Інтерфлон Україна" включають недосконалу систему підбору та оціночної методики, "забюрократизовану" організаційну структуру, низький рівень неформальних відносин та єднання колективу, неефективну систему навчання та підвищення кваліфікації, і неефективну систему стимулювання праці. Кадрові заходи націлені на вирішення цих проблем, включають вдосконалення системи підбору та оціночної методики, перегляд формальних правил та процедур, реформування організаційної структури, покращення соціально-психологічного клімату, впровадження коучингу та соціального пакету.

3.2. Прогнозування ключових показників фінансової діяльності ТОВ "Інтерфлон Україна" за використання даного методу управління

персоналом.

Здійснення прогнозу основних показників фінансової діяльності компанії ТОВ «Інтерфлон Україна» при даному методі управління персоналом вимагає детального аналізу та врахування різних чинників.

Мета прогнозу – показати, до яких результатів можна дійти в майбутньому, якщо рухатися до нього з тією самою швидкістю або прискоренням, що й у минулому. Прогноз визначає очікувані варіанти економічного розвитку виходячи з гіпотези, що основні фактори і тенденції минулого періоду збережуться на період прогнозу або що можна обґрунтувати і врахувати напрямок їхніх змін у розглянутій перспективі.

Для ефективного прогнозу слід розглядати такі аспекти:

1. Динаміка змін в кадровому складі: Враховуючи методи управління персоналом, необхідно аналізувати тенденції у зміні чисельності, структури та кваліфікаційного рівня працівників. Це може вплинути на продуктивність та ефективність роботи.

2. Стратегія стимулювання праці: Оцінка системи оплати праці та інших стимулів для працівників, їх вплив на мотивацію та продуктивність.

3. Соціально-психологічний клімат: Розуміння стосунків між співробітниками, взаємодії у колективі, рівня задоволеності праці та залученості працівників.

4. Система навчання та розвитку: Врахування методів підвищення кваліфікації та розвитку навичок працівників, що може вплинути на їхню продуктивність.

5. Методи адаптації нових працівників: Врахування системи адаптації нових співробітників для забезпечення швидкого та ефективного включення їх у робочий процес.

6. Ефективність управління трудовими ресурсами: Оцінка, наскільки ефективно використовуються людські ресурси в компанії, включаючи планування та розподіл обов'язків.

7. Тривалість робочого часу та планування графіка: Аналіз системи

робочого часу та планування графіка для забезпечення оптимального використання робочого часу працівників.

Збираючи та аналізуючи дані щодо цих аспектів, компанія зможе здійснити прогноз основних фінансових показників, таких як прибуток, витрати на оплату праці, ефективність виробництва тощо.

Динаміка змін продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом представлена в таблиці 3.3.

Прогнозується, що прогнозна продуктивність праці персоналу підприємства збільшиться на 310,8 тис. гривень на одного працівника або на 10,1%.

Ці позитивні зміни свідчать про ефективність та важливість впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 3.3.

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ТОВ «Інтерфлон Україна» після реалізації запропонованих заходів

Показники	За рік		Відхилення(+,-) 2019/2018	
	2018 (факт)	2019 (прогноз)	Абсолютно +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	101044,5	111299,9	10255,4	10,1
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	33	33	0,0	0,0
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	3062,0	3372,7	310,8	10,1

Джерело: розраховано автором

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Інтерфлон Україна» сприяє структуруванню процесу досягнення поставлених управлінських результатів. Це призводить до таких позитивних відмінностей, як:

- визначення та усвідомлення місії організації та чіткіша усвідомлення

цілей і завдань;

- поліпшення орієнтації на ринку та більш точний аналіз ситуації;
- ефективніше управління прийняттям рішень;
- формування єдиної команди та згуртованості співробітників;
- розвиток та підтримка корпоративної культури;
- активна участь персоналу в досягненні цілей організації;
- зниження плинності кадрів та поліпшення виконання обов'язків;
- ефективне використання ресурсів та точне виконання рішень;
- формування власного кадрового резерву та виявлення нових ресурсів і невикористаних резервів.

Отже, впровадження запропонованих заходів призведе до покращення фінансових результатів, корпоративної культури та задоволеності персоналу на ТОВ "Інтерфлон Україна", що в свою чергу призведе до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та загальної ефективності підприємства.

Висновки до розділу 3

Основна проблема у системі управління персоналом у «ТОВ «Інтерфлон Україна» є недосконала система відбору та оцінки персоналу підприємства, недосконала та «забюрократизована» організаційна структура, низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства, а також неефективні системи навчання, підвищення кваліфікації та стимулювання праці персоналу.

У фінансовому плані ТОВ "Інтерфлон Україна" є прибутковим, але аналіз фінансового стану вказує на деякі проблеми, такі як занижена автономія та зменшення рентабельності реалізації.

Система управління персоналом включає адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Проте, існують проблеми, такі як неефективна система стимулювання праці, низький рівень соціально-психологічного клімату, відсутність системи управління трудовою кар'єрою та недосконала система підбору та оціночної методики.

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом може призвести до поліпшення фінансових результатів, збільшення задоволеності персоналу та зниження плинності кадрів. Це може також сприяти формуванню єдиної команди, розвитку корпоративної культури та забезпеченню більш ефективного використання ресурсів підприємства.

Отже, для досягнення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності, рекомендується активно вдосконалювати систему управління персоналом, враховуючи виявлені проблеми та впроваджуючи ефективні методи інструменти управління персоналом.

"Очікуваний вплив від рекомендацій полягає у підвищенні фінансових результатів функціонування ТОВ «Інтерфлон Україна», покращенні якості корпоративної культури та підвищенні задоволеності персоналу, що в результаті призведе до зниження текучості кадрів, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства.

Прогнозується, що доходи від надання послуг у 2019 році збільшаться на 10255,4 тис. грн., а чистий прибуток від реалізації зросте на 1008,5 тис. грн., досягнувши рівень 2134,1 тис. грн. Прогнозна продуктивність праці персоналу ТОВ «Інтерфлон Україна» збільшиться на 310,8 тис. грн./чол. або 10,1%, що підтверджує доцільність та необхідність впровадження запропонованих заходів."

ВИСНОВКИ

У міністерській роботі було проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку методів управління персоналом на підприємстві. Зазначено, що управління персоналом є складним процесом, що включає в себе різноманітні етапи, такі як планування, підбір, підготовка, оцінка, навчання та мотивація персоналу, спрямований на досягнення цілей підприємства і задоволення потреб працівників.

Провівши теоретичні та практичні дослідження з питань розвитку методів управління персоналом підприємства, акцентуючи увагу на самоорганізації:

1. До класичного набору методів управління персоналом належать: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Загалом, принципи та методи управління персоналом формуються в залежності від кадрової стратегії та політики підприємства, організаційної культури та стилю керівництва. В чистому вигляді методи управління не застосовуються, відмінність полягає у активності застосування різних груп методів. Також для ефективного управління персоналом необхідне комплексне та ситуаційне застосування методів.

2. Самоорганізація персоналу передбачає, що він здійснює професійну діяльність та особистий розвиток за номінального зовнішнього втручання. В сучасних умовах функціонування підприємств та організацій актуалізується потреба у самоорганізації персоналу, в межах якої він може самостійно спрямовувати вільні ресурси на розвиток власних компетенцій, надавати з власної ініціативи допомогу колегам, вирішувати нові та складні виробничі завдання, реалізовувати власне прагнення в спільному управлінні та прийнятті управлінських рішень. Система самоорганізації персоналу тісно взаємодіє із системами самоменеджменту та самомотивації.

3. До позитивних тенденцій розвитку техніко-економічних показників можна віднести: зростання продуктивності праці (на 26,5 %), рівня оплати праці одного працівника (на 87,8 %), фондоозброєності працівників (на 94,6 %); збільшення обсягів оборотних засобів та

необоротних активів; збільшення суми чистого доходу (на 13,6 %) в 2021 р., порівняно з 2017 р.; досліджуване підприємство залишалося прибутковим весь аналізований період. До негативних тенденцій належать: зменшення чисельності персоналу (на 10,1 %), рівня рентабельності на 1,6 в. пт), фондівіддачі (на 14,0 %).

4. Аналіз застосування методів управління персоналом виявив застосування: організаційно-розпорядчих методів у повному обсязі, економічних та соціально-психологічних методів - частково.

5. Аналіз рівня самоорганізації керівників, спеціалістів та робітників засвідчив різність даних по категорії персоналу «керівники та спеціалісти» (рівень самоорганізації вищий), «робітники» (намагаються управляти власним часом, але не завжди ефективно). Керівники та спеціалісти підприємства в ході аналізу застосування ними процесів самоорганізації в трудовому житті, зазначили, що методи тайм-менеджменту використовують 50,0 %; метод інтенсивності - 70,0 %; самомотивацію - 100,0 %; навчання інших - майже ніхто не використовує в трудовій діяльності (10,0 %).

Система управління персоналом була визначена через взаємопов'язані поняття і категорії, а функції управління сприяють створенню ефективної системи, яка є необхідною складовою частиною менеджменту комерційних організацій. «Суб'єктами управління персоналом виступають керівники на різних рівнях та фахівці кадрової служби.

Розглянуті різні класифікації методів управління персоналом, включаючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Підкреслено, що тільки комплексне використання цих методів дозволяє досягти ефективних результатів в управлінні персоналом.

Особлива увага була приділена двом моделям управління персоналом: "жорсткій" американській моделі і "м'якій" японській моделі. Перша відзначається індивідуалізмом і практичністю, що є характерним для великосерійного виробництва. Друга модель, ґрунтуючись на культурних особливостях Японії, спрямована на виховання ініціативності та творчого

підходу до роботи серед співробітників.

За результатами аналізу, встановлено, що ТОВ "Інтерфлон Україна" є офіційним представництвом голландської компанії "INTERFLON" на території України, що спеціалізується на торгівлі. Підприємство є прибутковим, але аналіз фінансового стану вказує на те, що воно не є фінансово незалежним і функціонує за рахунок позичених коштів.

Основними показниками ефективності є показники рентабельності, і спостерігається невелике зменшення рентабельності реалізації, що є негативним фактором.

Щодо кадрової структури, відзначено значні зміни в кількості персоналу. Зменшення чисельності спостерігалось як серед адміністративного, так і робітничого персоналу. За аналізованими періодами, кількість робітників в структурі персоналу знизилася, що вказує на оптимізацію процесів.

Управління персоналом на підприємстві базується на використанні трьох груп методів: адміністративних (регулювання взаємовідносин через структурні положення та посадові інструкції), економічних (матеріальне стимулювання) та соціально-психологічних (розвиток почуття приналежності, корпоративна реклама, соціальні гарантії). Однак, вказано, що показники автономії свідчать про те, що підприємство не досягло повної фінансової незалежності і користується позиченими коштами для фінансування своєї діяльності.

Основні проблеми системи управління персоналом у ТОВ «Інтерфлон Україна»: неефективна система стимулювання праці, низький рівень соціально-психологічного клімату, відсутність системи управління трудовою кар'єрою, недосконала система підбору та оціночної методики при підборі персоналу підприємства, «відсутність системи управління адаптацією, непрогресивний підхід до управління персоналом».

У результаті впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Інтерфлон Україна» передбачається позитивний вплив на діяльність підприємства. Зокрема,

очікується підвищення фінансових показників, покращення якості корпоративної культури і збільшення задоволеності персоналу. Ці зміни, в свою чергу, призведуть до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Прогноз основних фінансових показників на 2019 рік, проведений за даною моделлю управління персоналом, передбачає збільшення чистого доходу та чистого прибутку від реалізації послуг. Крім того, прогнозна продуктивність праці персоналу показує позитивний тенденційний ріст.

Отже, результати прогнозу свідчать про високий потенціал покращення фінансових результатів і ефективності підприємства», які можуть бути досягнуті завдяки вдосконаленню управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. Випуск 6 (49). С. 65-68 URL : http://businessnavigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf
2. Богиня Д. П. Основи економіки праці. К.: Знання - Прес, 2001. 314 с.
3. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Ольга Миколаївна Бодарецька; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 238 с.
4. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 304 с.
5. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудові відносини. К. : ЦУЛ, 2004. – 440 с.
6. Володін С. А., Чекамова О. І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 65-72.
7. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
8. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 1 (10). С. 38.
9. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://libfree.com/index.php> – Назва з титул. екрану.

10. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ. журн* 2012. - №3. С.31-36.

11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. *Економіка підприємства*. Київ, Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.

12. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79. URL : http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf

13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144

14. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2016. № 5. С. 32-34.

15. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.

16. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал*. № 6. 2013. С. 194 - 198

17. Гуцан О. М. Формування системи мотивації виробничого персоналу на машинобудівному підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / О. М. Гуцан; НТУ «Харків. політехнічний ін-т». Харків, 2016. 198 с.

18. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. – № 7. – С. 341- 347.

19. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник*. 2013. № 10 (189). С. 37-50.

20. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс]. Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/ – Назва з титул. екрану.

21. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43-46.
22. Дудукало Г. О. Пропозиції щодо управління підприємством. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: XI міжнар. наук.-прак. конф., 21 листопада 2012 р.: тези доп. К.: ІВЦ «Політехніка». 2012. С. 163.
23. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2017. № 10 (50) URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf>
24. Еварович С. А. Основы управления персоналом/ С. А. Еварович. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://edu2.tsu.ru/res/1659> . – Назва з титул. екрану.
25. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 3-тє, без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
26. Єгоркіна Т. О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т. О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/
27. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. - С. 78-83.
28. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини/ Єсінова Н. І. – К. : Кондор, 2004. – 432 с.
29. Завіновська Г. Т. Економіка праці. – К.: Вид-во КНЕУ, 2009. – 299 с.
30. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 № 1105-XIV// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, N 46-47, ст.403. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
31. Закон України «Про колективні договори і угоди». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1993. № 36. Ст. 361.

URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

32. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» № 1057-IV від 9.07.2003 р.. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 47-48, ст.372. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15>

33. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, N 17, ст.121 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

34. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. (2017). Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. № 4. С. 125–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_4_15.

35. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. онецьк : «ДВНЗ ДонНТУ». – 2010. – 378 с

36. Зеленко Г.І.Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2013. № 7. С. 46–49.

37. Trautmann H. Multiobjective Optimization with Desirability Functions and Desirability Indices. URL: <http://www.lorentzcenter.nl/lc/web/2009/359/presentations/Trautmann.pdf>(дата звернення: 20.11.2023)

38. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII/[Електронна версія]:Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua>

39. Колот А.М.Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.

40. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, 2014. - № 2.-С. 237–244.

41. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.html – Назва з титул. екрану.

42. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління

персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf – Назва з титул. екрану.

43. Нагибина Н. І., Щукина А. А. (2017). HR-Digital: цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Науковедение: інтернет-журнал*, Т. 9. 17 с. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?>

44.

45. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2. С. 119-123.

46. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 32-37.

47. Кравчук В. Коучинг – ділове репетиторство. *Контакти: укр. діловий тижневик*. 2003. № 30. URL: <http://www.kontrakty.com.ua/show/ukr/article/10/302003367.html>. (Дата доступу: 04.01.2018).

48. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.- 352 с.

49. Наумова, О. 2021. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 1 (61) (Бер 2021), 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.

50. Новікова М. М. Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підручник. Х: ХНАМГ, 2016. 215 с.

51. Омельчак Г. В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 113-118. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_2_23

52. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. (2020). Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. № 1. С. 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1>

53. Урманов, Ф. Ш., & Касімова, А. А. (2017). Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. «Вісник ЖДТУ»: Економіка,

управління та адміністрування, (4(82), 98–102. [https://doi.org/10.26642/jen-2017-4\(82\)-98-102](https://doi.org/10.26642/jen-2017-4(82)-98-102)

54. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko V. Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises // Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019/ DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893>

55. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 3. С. 146-149.