

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**СУДНІК Вікторія Олександрівна**

**Удосконалення методів управління персоналом /**  
**Improvement of personnel management methods**

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма  
«Менеджмент»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕН-41  
В.О. Суднік

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент І.О. Смачило

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк

**ТЕРНОПІЛЬ – 2023**

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 3  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....                 | 6  |
| 1.1. Зміст, цілі, функції та методи управління персоналом підприємства.....                 | 6  |
| 1.2. Моделі управління персоналом підприємства.....   | 13 |
| Висновки до розділу 1 .....   | 21 |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГРУПИ КОМПАНІЙ «МЕБЛЕВИЙ КРАЙ»</b> .....  | 23 |
| 2.1. Аналіз практики діяльності досліджуваного підприємства і роботи з його персоналом..... | 23 |
| 2.2. Оцінка методів управління персоналом досліджуваного підприємства... ..                 | 29 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 34 |
| <b>РОЗДІЛ 3. ІНОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....                 | 36 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 43 |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....   | 45 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....   | 49 |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** В умовах ринкової економіки ефективність і якість управління персоналом набувають все більш важливого значення та виступають чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Досвід розвинених країн показав економічні переваги від використання організаторського, творчого та інтелектуального потенціалу працівників. За даними університетів Західної Європи, у таких країнах, як США, Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Фінляндія та Сінгапур потенціал працівників використовується більш ніж на 70%. У Іспанії, Австралії, Японії, Канаді, Чехії – лише на 50%. До групи з низьким значенням показника (близько 25%) використання потенціалу працівників входять Монголія, Україна, КНР, Польща та Мексика.

Незважаючи на значні успіхи, що стосуються методології та методичної роботи в сфері управління персоналом, у більшості вітчизняних підприємств спостерігається розрізненість та суперечливість у виконанні основних кадрових функцій. Управління персоналом продовжує залишатися найслабшою ланкою у системі підприємства. Керівники зосереджують увагу на управлінні виробництвом, фінансами, маркетингом, тоді як необхідність удосконалення найважливішої сфери – управління персоналом – як і раніше, недооцінюється. Проблеми з персоналом у більшості підприємств опинилися серед першочергових. Виняткового значення набувають питання регулювання найму та зайнятості, розвитку та винагороди співробітників. Зростає необхідність пошуку та впровадження інноваційних підходів до організації діяльності персоналу та реалізації принципів сучасного кадрового менеджменту на вітчизняних підприємствах.

Система управління персоналом сучасних підприємств повинна відповідати вимогам часу і розвиватися відповідно до динамічних соціально-економічних реалій. Недостатня вивченість, розробленість, а також дискусійність та необхідність вирішення окремих проблем, що стосуються оцінки конкретних процесів управління персоналом та ступеня їх впливу на результати діяльності підприємств, як в економічній науці, так і у виробничій

практиці, визначили потребу у подальшому розгляді та виборі основних напрямів дослідження. Комплексна розробка ефективних моделей управління персоналом є важливим економічним завданням в умовах ринкових відносин, вирішення якої підвищить ефективність функціонування підприємства в цілому, оскільки всі елементи управління тісно пов'язані між собою і забезпечують найбільш повну віддачу лише у взаємодії одна з одною. У сучасних умовах фахівцям з кадрової роботи та керівникам підприємств необхідні науково обґрунтовані рекомендації для вирішення стратегічних завдань у сфері управління персоналом, оскільки лише на їх основі можна приймати грамотні рішення щодо: відбору та найму персоналу, оцінки, атестації та мотивації персоналу, його підготовки та підвищення кваліфікації. Пошук інноваційних методів управління персоналом підприємства, які були б дієві у сучасних реаліях, становить зміст кваліфікаційної роботи, визначає її новизну та актуальність.

**Аналіз останніх досліджень і наукових праць.** Значний внесок у вирішення проблем управління персоналом підприємств зроблено у наукових працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: В.В. Адамчук, В.Г. Герасімчук, Г.Т. Завіновська, В. М. Прасол, І.І. Лукінов, Й.М. Петрович, А.М. Колот, М.В. Гриньова, А.С. Афоніна, Г.В. Щокін, Е.М. Лібанова, Д.П. Богиня, Г.Р. Копець, К.Б. Козак та інші. Однак, не зважаючи на досить широкий спектр проведених наукових досліджень вважаємо, що проблеми використання різних методів управління персоналом на підприємстві все ще залишаються дискусійними та потребують подальшого детального дослідження з урахуванням змін, що відбуваються в умовах ринкової конкуренції та глобалізації економіки.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення методів управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі завдання:

– дослідження змісту, цілей, функцій та методів управління персоналом підприємства;

- вивчення моделей управління персоналом підприємства;
- проведення аналізу практики діяльності досліджуваного підприємства і роботи з його персоналом;
- здійснення оцінки методів управління персоналом досліджуваного підприємства;
- розробка інноваційних методів управління персоналом підприємства.

**Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі** є процес управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі** є методи і механізми управління персоналом підприємства.

Для досягнення визначеної мети та розв’язання поставлених завдань при проведенні дослідження були використані наступні **методи**: метод системного аналізу – для дослідження процесу управління персоналом як системи, яка складається із взаємозалежних та взаємопов’язаних елементів; метод структурного аналізу – для вивчення структури управління досліджуваного підприємства; метод функціонального аналізу – для дослідження функцій системи управління персоналом; метод SWOT-аналізу – для визначення сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що розроблені в ньому теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення діючих методів управління персоналом підприємства можуть бути використані в роботі групи компаній «Меблевий кРай».

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Інноваційні технології управління персоналом» у збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» [39] (Тернопіль, травень 2023 року).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Зміст, цілі, функції та методи управління персоналом підприємства

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер життя підприємства чи організації, яка здатна значно підвищити ефективність їх діяльності. У «сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. Але й ринкові умови постійно змінюються, висуваючи нові вимоги до бізнес-процесів підприємства. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння та володіння сьогодишньою ринковою економічною ситуацією» [9].

Управління персоналом займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством. У методологічному плані дана сфера має специфічний понятійний апарат, має відмінні показники та характеристики діяльності, спеціальні процедури та способи.

Ринок старанно диктує свої правила роботи будь-якому підприємству разом із пред'явленням персоналу безлічі нових, до сьогодні невідомих вимог, з боротьбою за споживача, швидкістю реакції на попит та вмінням пристосовуватися до частоті зміни структури функціональних обов'язків.

Висока динаміка комерційної діяльності змушує кожного працівника постійно витрачати додаткові зусилля на підвищення своєї кваліфікації.

Відбулося значне «ускладнення системи стимулювання та мотивації працівників, насамперед у зв'язку з прийомом на роботу за короткостроковими контрактами, висування різноманітних попередніх умов, жорсткою ув'язкою матеріальних заохочень з отриманням прибутку та іншими чинниками».

Можна зробити впевнений висновок, що за відсутності служби з управління персоналом керівництву підприємства не впоратися з постійно виникаючими завданнями і проблемами.

Вдало підібраній та вмотивованій команді фахівців-професіоналів під силу вирішення найважчих завдань та проблем. І навпаки, якщо колектив апатичний, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, то може «завалити» начебто безпрограшний проект.

У широкому значенні «система управління персоналом означає сукупність певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, що працюють в будь-якій організаційній структурі» [19].

Структура управління персоналом на підприємстві, як правило, визначає його політику, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності та обсяги виробництва.

Класифікуючи цілі, задля досягнення яких створюється система управління персоналом, можна об'єднати їх у декілька великих груп: 1) економічні (всі цілі підвищення кінцевого прибутку); 2) науково-технічні (зростання продуктивності та впровадження інновацій); 3) комерційно-виробничі (зростання обсягів виробництва та реалізації); 4) соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, у свою чергу, полягають у наступному: 1) забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками; 2) реалізація потенціалу трудового колективу; 3) підтримка комфортних умов праці; 4) розвиток колективу позитивних персональних навичок; 5) зміцнення стабільності колективу; 6) створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Виділяється кілька основних підходів, які формулюють систему управління кадрами залежно від того, який із аспектів цього явища підлягає розгляду.

У світі поняття системи управління персоналом включає: 1) кадрове планування; 2) визначення існуючої потреби у наймі працівників; 3) набір працівників; 4) відбір; 5) наступний найм працівників; 6) адаптація найнятого персоналу; 7) навчання кадрів; 8) кар'єра; 9) оцінка; 10) мотивація працівників; 11) нормування праці.

Це лише основні напрямки розвитку персоналу, які включає в себе будь-яка система управління персоналом. Всі елементи даної системи можна

об'єднати в три великі блоки: 1) методи формування та представлення персоналу; 2) методи розвитку персоналу; 3) методи, спрямовані на раціональне використання ресурсів діючого персоналу.

Ефективна система управління персоналом повинна складатися з абсолютно всіх процедур роботи з кадрами, починаючи з визначення та складання основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва із працівниками та закінчуючи їх звільненням. Причому всі підсистеми мають чітко функціонувати та взаємодіяти між собою.

Щоб у діючого підприємства була добре налагоджена система управління, працівники кадрової служби застосовують до персоналу певні методи, створені задля побудови структури управління. Дані методи можна об'єднати у дві великі групи: 1) до першої групи належать ті, що визначають безпосередні вимоги, які пред'являються до формування ефективної системи з управління кадрами; 2) до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямків розвитку системи управління.

Основним методом, що використовується для побудови системи управління працівниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системного підходу та допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням системи управління персоналом. Також є й інші методи побудови системи управління персоналом, зокрема:

1) метод порівнянь, суть якого полягає в «порівнянні вже існуючої на підприємстві системи управління персоналом з подібною системою управління в успішній та популярній компанії. Порівняння даватиме ефективний і позитивний результат при зіставленні однорідних управлінських систем» [21];

2) метод послідовної підстановки, за допомогою якого вивчається вплив на функціонування системи управління персоналом кожного з факторів, що входять до її складу, окремо. Фактори ранжують і підбирають найбільш оптимальні та суттєві;

3) метод декомпозиції, який діє за принципом розчленування складних явищ на прості. Якщо елементи будуть якомога простіші, то проникнення в глибину явища, що вивчається, буде повнішим;



4) метод визначення динаміки, який передбачає вивчення положення певних даних у ряді динаміки та подальше виключення випадкових та хибних відхилень від нього. Цей принцип зазвичай використовують, досліджуючи різноманітні кількісні показники, якими характеризується система управління персоналом;

5) метод структуризації цілей, який відповідає як за якісне, так і за кількісне обґрунтування будь-яких цілей і стратегій, що існують на підприємстві, а також цілей, яких дотримується діюча система управління персоналом, зіставляючи їх з цілями підприємства;

6) метод експертної аналітики, який полягає у залученні висококваліфікованих експертів в сфері управління кадрами, а також керівного складу підприємства до процесу управління персоналом. За допомогою експертного аналізу можна виявити перспективні напрями вдосконалення системи управління персоналом тієї чи іншої організації чи підприємства, оцінити причини можливих її недоліків;

7) нормативний метод, який відповідає за використання нормативів, які визначають зміст і функції у сфері управління персоналом, за чисельність працівників для цього набору функцій, тип структури підприємства та певні критерії, на основі яких будується апарат управління персоналом та підприємства загалом;

8) метод встановлення параметрів, за допомогою якого виявляють і встановлюють функціональні залежності, що спостерігаються між параметрами системи управління персоналом і параметрами набору елементів системи виробництва для встановлення відповідності;

9) метод морфологічного аналізу, який є своєрідним засобом, що використовується для вивчення різноманітних комбінованих варіацій організаційних рішень. Ці рішення приймаються для реалізації окремих функцій, щоб система управління персоналом працювала ефективно. Це роблять так: записують у стовпчик усі існуючі функції системи, а потім, навпроти кожної з них в рядок вказуються всі можливі способи та варіанти здійснення тієї чи іншої функції. У результаті виходить так звана морфологічна матриця. Основна ідея

даного принципу полягає у роздробленні складного завдання на дрібніші, тому що їх набагато легше вирішувати одну за одною, послідовно;

10) метод творчих нарад, який ґрунтується на принципі колективного обговорення керівниками та спеціалістами різних напрямів, у яких має розвиватися система управління персоналом. Коли один із керівників висловлює якусь ідею, то в інших співрозмовників виникає ще кілька нових ідей і так відбувається до утворення великого потоку рішень. Під час цього процесу можна згенерувати багато перспективних шляхів вдосконалення організаційної структури підприємства.

Однією з причин успішного розвитку підприємств є правильно підібрана та грамотно керована команда. Якщо підбором персоналу займається менеджер із персоналу разом із керівником, то побудовою внутрішньої системи управління займається лише керівник.

Вирізняють такі типи управління персоналом:

1) управління за результатами. Це процес, у якому працівник бажає досягти поставлених перед ним завдань та цілей. Основний наголос тут робиться на мотивування людини та створення для неї сприятливих умов для ефективної роботи. Процес управління за результатами базується на таких основних елементах: планування, управління справами та людьми, оцінка та планування наступних дій;

2) управління через мотивацію. Тут система вибудовується через задоволення потреб персоналу, і навіть, синхронізацію інтересів працівника та підприємства. При такому підході сильною стороною є соціальні програми і сприятливий клімат в трудовому колективі підприємства.

3) рамкове управління. Керівником встановлюються певні рамки, у яких працівники вільні у прийнятті рішень. При такому управлінні працівники більш ініціативні, творчі та відповідальні і працюють більш ефективно;

4) управління через делегування. Цей тип управління характеризується ясністю завдань, чітко окресленими рамками, в яких може діяти працівник, і розмежуванням відповідальності результат;

5) партисипативне управління. У цій моделі вибудовується система, коли працівник максимально дотичний до справ організації. При такому підході працівник отримує задоволення від роботи і, як результат, виконує її якісніше, відповідальніше та ефективніше;

б) підприємницьке управління, тобто створення всередині підприємства такої атмосфери, при якій зростає підприємницька активність серед персоналу. Тобто персонал є не просто окремими робочими одиницями, а спільнотою підприємців та творців.

Ефективність діяльності підприємства залежить не тільки від самих працівників, а й від внутрішнього мікроклімату, від форми управління персоналом, яку обирає керівник. При цьому важливо, щоб не було перекосів, і всі дії виконувались комплексно.

Управління персоналом – це цілеспрямована та спільна діяльність всього складу керівництва підприємства. До нього належать керівники підприємства, а також інші фахівці, які відповідальні за вироблення дієвої концепції кадрової політики та індивідуальних методологічних засад управління персоналом підприємства. Для налагодження дієвого процесу управління працівниками має бути вироблена чітка система, забезпечена її організація та подальше планування роботи кадрів, проведення маркетингової політики в сфері персоналу, а також визначення потенціалу кожного співробітника та потреба в ньому підприємства.

На етапі економічного розвитку система управління персоналом включає, зазвичай, кілька основоположних підсистем, які спеціалізуються на здійсненні певних функцій:

1) підсистема загального і лінійного управління персоналом на підприємстві. Робота даної підсистеми спрямована як на управління всім підприємством загалом, так і на управління різними виробничими і функціональними підрозділами. Таких структурних підрозділів може бути досить багато, залежно від масштабу організаційної структури та масштабу підприємства;

2) підсистема планування та маркетингової політики щодо персоналу Ця підсистема включає функції, пов'язані з розробкою політики кадрів і стратегій

управління ними, а також функції, спрямовані на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому, організацію планування діючих кадрів, планування та подальше прогнозування існуючої потреби у новому та нинішньому персоналі;

3) підсистема обліку існуючого персоналу підприємства. Суть її функціонування пов'язана з організацією найму працівників, організацією співбесіди, проведення кількісної та якісної оцінки ефективності відбору та прийому на підприємство певних кадрів. Сюди ж відносять професійну орієнтацію працівників, раціональне використання та розподіл персоналу за існуючими на підприємстві підрозділами, управління зайнятістю в цілому та облік прийому, заохочення, переміщення, звільнення кожного із працівників;

4) підсистема, спрямована на управління організаційними відносинами. Дана підсистема є компонентом, без якого систем управління персоналу не змогла б стабільно існувати і розвиватися. Управління організаційними відносинами включає такі функції: аналіз та подальше регулювання як особистісних, так і групових трудових взаємин діючих працівників того чи іншого підприємства; аналіз відносин безпосередньо керівників; управління конфліктами на виробництві та стресовими обставинами; психологічна діагностика у сфері ділових взаємин.

5) підсистема, що забезпечує нормативні умови трудової діяльності. Цей компонент спрямований на дотримання певних вимог та правил у галузі охорони праці, охорони навколишнього природного середовища, технічної естетики та ергономіки трудового процесу;

6) підсистема, що керує розвитком кадрів. Дана підсистема займається навчанням, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації діючого персоналу. Система управління не була б ефективною без періодичної оцінки працівників, здійснення заходів, спрямованих на адаптацію нових кадрів, реалізації просування тих чи інших працівників кар'єрними сходами та організації кадрового резерву;

7) підсистема, яка відповідає за мотиваційний компонент. Робота цього підрозділу пов'язана з управлінням мотивацією працівників, нормуванням і тарифікацією процесу виробництва, розробкою систем заробітної плати

працівників, форм їх участі в капіталі та прибутку, організацією морально позитивної підтримки працівників у вигляді заохочень;

8) підсистема, що керує соціальним розвитком. Дана підсистема займається організацією регламентованого громадського харчування, розвитком організаційної культури працівників та їх фізичним вихованням, а також забезпечує охорону здоров'я та організацію відпочинку, соціальне страхування працівників та забезпечення житлом;

9) підсистема розвитку структури організаційного управління. Цей компонент аналізує структуру керівництва, яка вже склалася на підприємстві, і відповідає за розробку штатного розпису персоналу;

10) підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом. Дана підсистема вирішує юридичні питання у сфері відносин на виробництві, погоджує розпорядчі та інші офіційні документи з управління кадрами.

Отже, узагальнюючи всі елементи, можна побачити, що цілі системи управління персоналом великі і різноманітні, як і функції. Однак усе залежить від масштабу підприємства або організації, в якому реалізується ця система.

## **1.2. Моделі управління персоналом підприємства**

Підвищення економічної ефективності та результативності – одна з пріоритетних цілей керівництва будь-якого підприємства, реалізація якої практично завжди торкається системи управління персоналом.

Будь-які програми, проекти, плани, що формує керівництво організації, можуть визначати економічність використання різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, енергетичних), але втілення ідей здійснює персонал у вигляді вирішення конкретних завдань. Основні «функції менеджменту (планування, організація, реалізація, мотивація, координація, контроль) фактично спрямовані на впорядкування та регулювання діяльності персоналу, підвищення ефективності використання людського потенціалу за допомогою тих чи інших методів» [12].

Аналіз літературних джерел показує, що «погляди фахівців на ефективну і дієву модель управління персоналом дуже відмінні» [19]. Наприклад, Я.В. Кудря

вважає що «існує тісна інтеграція політики управління персоналом зі стратегією бізнесу, що працівники підприємства – це засіб досягнення цілей, яким необхідно правильно керувати і який слід без шкоди використовувати для отримання матеріальних благ» [23]. У роботі А.С. Пелиха вказується, що «реальність часто вимагає жорстких заходів, і інтереси підприємства переважають інтереси особистості, тому автор рекомендує роботодавцям встановлювати жорсткі критерії найму, щоб потенційний працівник міг впоратися з важкими умовами праці» [32]. У дослідженні І.В. Чобіток підкреслюється, що «методи управління персоналом повинні змінюватись в залежності від обраних до реалізації рішень, стану ринку праці, соціальних норм і постулатів національної культури, що склалися» [43].

Можна припустити, що «на вибір моделі управління персоналом істотно впливають такі основні компоненти: рівень гуманістичного розвитку суспільства; принципи, що лежать в основі організаційної культури; рівень розвитку технологічної бази підприємства» [17].

Аналізуючи відомі методи управління людськими ресурсами у країнах з розвиненою економічною системою, можна дійти невтішного висновку, що сучасний менеджмент спирається, переважно, на дві моделі, які з'явилися у США та Японії. Вони вважаються «певною мірою еталонними у сфері управління людськими ресурсами та застосовуються на різних підприємствах з урахуванням їх характерних особливостей у структурі, культурі, розмірі, специфіці господарської діяльності, формі власності тощо» [5].

Перша модель – американська, яку умовно називатимемо «жорсткою». Вона сформувалася на початку ХХ століття в епоху розвитку великосерійного та масового виробництва, внаслідок чого й досі ця модель досить поширена. Їй притаманні «індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто основні якості, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивної конкурентної боротьби. «Жорстка» модель передбачає використання чітких посадових інструкцій, виконання щоденних детальних вказівок керівника. Відомо, що переважна більшість сучасних американських організацій у своїй роботі керуються чіткими інструкціями, якими намагаються охопити практично всі

нюанси трудової діяльності. Наслідування «жорсткої» моделі управління покликане виховувати у працівниках старанність, але така система організації праці, по суті, створює людину-посередність, формує «рамковий», структурований стиль поведінки, не даючи розвиватися мисленню, творчості, ініціативи» [33].

Друга «м'яка» модель – японська – сформувалася у середині ХХ століття. Вона «побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість» [33]. Вона покликана виховувати у співробітників ініціативність, вітає творчий підхід до роботи. Керівництво організації ставить виконавцям завдання, які описуються у загальних рисах, вказуються результати, яких слід одержати, а вибір способу досягнення є прерогативою працівника. Працівники підприємства при цьому перебувають у загальному інформаційному полі компанії та мають велику кількість даних щодо поставленого завдання та суміжних з її вирішенням сфер, що дозволяє їм у своїй трудовій діяльності самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції та брати участь в оптимізації організації праці на підприємстві. «М'яка» модель орієнтована формування гнучко мислячих універсальних працівників, яким у міру досягнення значних результатів на конкретному робочому місці здійснюється ротація спочатку по горизонталі, а потім і по вертикалі.

Резонно вважати, що якщо на підприємстві «існує чіткий поділ праці, за кожним працівником жорстко закріплені певні функції, результати праці вимірюються переважно кількісними показниками, то в таких умовах найбільш прийнятна «жорстка» модель управління; якщо на підприємстві вітається дух свободи, творчості, довіри, самостійності, прислуховуються до думок інших, то за основу краще брати «м'яку» модель» [33].

«Жорстка» модель управління «чітко базується на організаційній структурі підприємства, діяльність персоналу формалізована відповідно до інструкцій, регламентів, норм, правил» [33]. При «м'якій» моделі управління працівники виконують свої обов'язки, ґрунтуючись на логічних доводах і побудованих у гармонійній системі міркуваннях, що сприяє реалізації творчого потенціалу.

Закономірно, що застосування лише однієї моделі управління персоналом неможливо через те, «що не кожен співробітник погодиться брати на себе відповідальність за самостійне вирішення завдань і виявлятиме ініціативу в усуненні виробничих проблем, так само як і не кожна людина здатна діяти строго за інструкціями, накладати на час роботи на себе незаперечні обмеження» [33].

Незважаючи на те, що «дві моделі управління цілком самостійні, з кінця ХХ століття все більше відзначається їхнє взаємне проникнення одна в одну. Парадоксально те, що якщо виробничі процеси в «жорсткій» моделі управління виходять з-під контролю, і на ситуацію, що склалася, не передбачений ніякий регламент або інструкція, то персоналу пропонується діяти самостійно. При «м'якій» системі управління відбувається зовсім протилежне: виробничий процес збудований так, що він фактично не вимагає впливу керівника, але якщо процес виходить з-під контролю, то від персоналу потрібно діяти строго за інструкціями та розпорядженнями, щоб з меншими несприятливими наслідками усунути невідповідність. Таким чином, американська модель управління у повсякденній діяльності жорстко регламентує діяльність персоналу, але стає гнучкою в нестандартних ситуаціях, тоді як гнучка японська модель при виході ситуації з-під контролю стає жорсткою» [33].

Слід відзначити, що «жорстка» модель управління персоналом фокусує увагу на тому, що кожна людина має великий ресурсний потенціал, який потрібно виявити і використати з максимальною вигодою для підприємства. Управління людськими ресурсами в американській моделі будується на принципі раціонального розрахунку, який націлений на те, щоб «вичавити» з працівника якнайбільше, змусити його повністю віддати себе роботі, мотивувавши насамперед матеріальними стимулами. Сучасні підприємства віддають перевагу «жорсткій» моделі управління персоналом, проте керівництво значної кількості підприємств не приділяє належної уваги методам мотивації, внаслідок чого сама ідея жорсткого, а часом і диктаторського стилю управління виступає як конфліктоген, розхитує внутрішнє середовище підприємства та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.



«М'яка» модель управління персоналом базується на принципах гуманізму. Цей підхід був квінтесенцією ідеї школи людських відносин, заснованої Елтон Мейо в 1933 році. Вчений вважав, що «продуктивність персоналу перебуває у прямому взаємозв'язку із задоволеністю працівника своєю працею, що результати роботи завжди будуть високими, якщо керівники дбають про своїх працівників, сприймають їх як членів сім'ї та не здійснюють за ними надто суворий контроль» [42]. «М'яка» модель управління персоналом передбачає, що «працівники – важливий актив підприємства, джерело його конкурентної переваги» [42]. У японській системі управління якість і продуктивність підприємства ототожнюються переважно з персоналом. Цікаво відзначити, що Кант в 1781 році в ряді своїх робіт пропагував, що «з людьми слід поводитися як з особистостями, а не як із засобом досягнення мети» [14]. «М'яка» модель управління персоналом на чільне місце ставить «корпоративний дух, який повинен охопити серце і розум працівника, залучити його до спільної справи, включити в процес колективної свідомості, що призведе працівників до глибокої відданості підприємству, на якому вони працюють» [14].

Підбиваючи підсумки розглянутих моделей управління персоналом, можна назвати їх основні риси.

Для «м'якої» моделі характерні: 1) індивідуальна відповідальність працівника незалежно від посади; 2) колективне прийняття рішень; 3) довгострокова перспектива співпраці при найманні персоналу; 4) турбота керівників підприємства про душевний комфорт та фізичне здоров'я працівників; 5) «невидимий» контроль та застосування формалізованих методів ліквідації невідповідностей.

Для «жорсткої» моделі характерні: 1) більша міра відповідальності керівника, ніж працівника; 2) індивідуальне прийняття рішень менеджером; 3) короткострокова перспектива співпраці при наймі персоналу, пов'язана переважно з виконанням проектних робіт; 4) документування всіх управлінських процесів за суворою теоретичною базою з використанням нормативів; 5) чітка ієрархічна структура, в якій часто виражено єдиноначальність; 6) суворе дотримання посадових інструкцій; 7) негайний контроль якості виконаної

роботи; 8) суворі матеріальні санкції порушення трудовий дисципліни, правила якої встановлено внутрішнім регламентом організації; 9) встановлення ідентичних умов режиму праці та відпочинку, системи стимулювання для працівників одного горизонтального рівня ієрархії.

Кожен керівник з виділених характерних рис двох проаналізованих моделей може визначити, який метод управління людськими ресурсами він вважає найбільш прийнятним для себе і для організації. Природньо, що суворо дотримуватися якоїсь однієї моделі управління неможливо. Про це свідчить зазначений раніше парадокс взаємного проникнення моделей одна в одну.

В науковій літературі зустрічається ще одна класифікація моделей управління персоналом, відповідно до якої виділяють бюрократичну, ринкову та групову моделі.

Основою бюрократичної моделі є вимоги до виконання працівниками своїх прямих обов'язків, які закріплені в посадових інструкціях.

У відповідності до раціонально сформульованих правил і процедур реалізуються чіткі функції управління персоналом – призначення заробітної плати, призначення на посади, ротація всередині організації, оцінка трудової діяльності.

Дану модель називають класичною і переважна більшість сучасних підприємств та організацій використовують її, щонайменше, відносно частини свого персоналу. Перевагами бюрократичної моделі є раціональність, зрозумілість та чіткість. Окрім цього, вона повністю відповідає вимогам трудового законодавства, тому ті чи інші претензії до роботи з персоналом можуть бути оскаржені в судовому порядку, ґрунтуючись на діючих інструкціях, вказівках та інших документах.

Поряд із описаною вище класичною моделлю сьогодні спостерігається тенденція до широкого поширення ринкової моделі. Її основою є не інструкції, а договірна і контрактна системи. Саме за допомогою більш частого використання ринкового підходу утвердилася думка про те, що на сьогоднішній день управління персоналом регулюється не стільки трудовим, скільки громадянським законодавством.

Ринкова модель передбачає те, що підприємство або організація «купує» у працівника конкретну кількість його праці, у зв'язку з цим працівник і роботодавець можуть торгуватися один з одним. Згідно даних торгів, контракти набувають індивідуалізованого «проектного» характеру. В цьому і полягає їх головна відмінна риса від посадових інструкцій, незмінних у залежності від працівника, який займає відповідну посаду.

До прикладу, на сьогоднішній день більшість програмістів здійснюють свою трудову діяльність на основі індивідуальних і колективних договорів та проектів. Аналогічна ситуація характерна і для консультантів, аудиторів, юристів тощо.

Більша частина проектів реалізується за допомогою різних некомерційних фондів, і до всіх осіб, зайнятих в них, використовується ринковий підхід. Але даний підхід ставить під питання необхідність функціонування самог підприємства чи організації.

Третьою популярною моделлю управління персоналом є групова, бригадна або командна модель. Вона використовується на підприємствах і в організаціях з малорівневими структурами управління, в яких пропагується ставлення до підприємства або організації як до сім'ї або громади. Таким чином, на неформальному рівні стає більш сильним вплив підприємства або організації на того чи іншого працівника.

Активне використання неформальних відносин, які складаються в командах, можна назвати відмінною від цієї моделі. Саме у зв'язку з цим, окрема частина питань управління персоналом не документується, а основа регулювання взаємовідносин між колегами містить деякі неписані норми, а також не задекларовані інструкції або договори.

Розпочинаючи роботу на підприємстві чи в організації, в якій переважає груповий підхід до управління персоналом, укладає неявний контракт з приводу того, що він буде знаходитися в підпорядкуванні в керівництва і ефективно працювати як повноцінний член команди. А ось вже деталі його роботи детально не описуються.

Для наглядності, відмінні риси описаних вище моделей управління персоналом представлені в табл. 1.

Таблиця 1

### Моделі управління персоналом

| Критерії порівняння             | Моделі   |   |  |
|---------------------------------|--|---|--|
|                                 | Бюрократична   | Ринкова   | Групова  |
| Організація діяльності          | Традиційна організація із поділом праці та інтеграцією зо допомогою ієрархії | Проектна організація, система індивідуальних завдань              | Бригадна організація, система цілісних завдань і широке самоуправління всередині бригад  |
| Система винагород               | У відповідності із виконанням посадових обов'язків, правил та процедур       | За результатами діяльності відповідно до договору                 | Винагорода у відповідності до групових та організаційних результатах, участь у прибутках |
| Участь працівників в управлінні | Формальні процедури: збори, наради, колегіальні рішення                      | Відстоювання своїх позицій при заключенні і зміні умов контрактів | Постійні формальні та неформальні консультації   |

Примітка. Складено автором

Всі моделі, представлені в табл. 1.1, можуть використовуватися в межах одного підприємства або організації, але до різних груп працівників. Наприклад, для тимчасових працівників, які працюють по контракту, об'єктивним є використання ринкової моделі. До головного штату рядових працівників, а також апарат управління доцільно використати бюрократичний підхід, а робота з переліком самокерованих груп, наприклад, у відділі маркетингу, може здійснюватися на основі командної моделі.

Слід звернути увагу на те, що відносно одних і тих самих людей не варто використовувати одночасно різні моделі. Таке змішування може розрушити логіку системи управління персоналом, а також досить негативно сприйматися самими працівниками. Не слід писати чіткі посадові інструкції для членів

самокерованих бригад, оскільки свої функції в кожному окремому випадку вони визначають самостійно. Аналогічним чином не варто доповнювати традиційну організацію, яка заснована на посадових інструкціях, системою трудових договорів, оскільки в даному випадку вони схожі між собою і не будуть нести ніяких позитивних змін для системи управління персоналом.

Незважаючи на функціонування описаних вище моделей, конкретний процес управління персоналом може складатись із різних елементів. Кожне підприємство або організація формують свій особливий і неповторний стиль роботи з людьми, який стає частиною її організаційної культури. Разом з тим мають місце і традиційні завдання, вирішувати які потрібно незалежно від обраного підходу до управління персоналом.

### **Висновки до розділу 1**

Встановлено, що у широкому значенні система управління персоналом є сукупністю певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, що працюють на підприємстві.

Виявлено, що до цілей управління персоналу належать: економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні.

Встановлено, що до основних завдань системи управління персоналом належать: забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками; реалізація потенціалу трудового колективу; підтримка комфортних умов праці; розвиток колективу позитивних персональних навичок; зміцнення стабільності колективу; створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Виявлено, що системи управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби у працівниках; набір працівників; відбір працівників; наступний найм працівників; адаптацію найнятого персоналу; навчання персоналу; побудову кар'єри; оцінку персоналу; мотивацію працівників; нормування праці.

Виявлено, що всі методи управління персоналу поділяються на три групи: методи формування та представлення персоналу; методи розвитку персоналу; методи, спрямовані на раціональне використання ресурсів діючого персоналу.

Встановлено, що базовими моделями управління персоналом є американська («жорстка») та японська («м'яка»).

Для «жорсткої» моделі характерні: більша міра відповідальності керівника, ніж працівника; індивідуальне прийняття рішень менеджером; короткострокова перспектива співпраці при наймі персоналу, пов'язана переважно з виконанням проектних робіт; документування всіх управлінських процесів за суворою теоретичною базою з використанням нормативів; чітка ієрархічна структура, в якій часто виражено єдиноначальність; суворе дотримання посадових інструкцій; негайний контроль якості виконаної роботи; суворі матеріальні санкції порушення трудовий дисципліни, правила якої встановлено внутрішнім регламентом організації; встановлення ідентичних умов режиму праці та відпочинку, системи стимулювання для працівників одного горизонтального рівня ієрархії.

Для «м'якої» моделі характерні: індивідуальна відповідальність працівника незалежно від посади; колективне прийняття рішень; довгострокова перспектива співпраці при найманні персоналу; турбота керівників підприємства про душевний комфорт та фізичне здоров'я працівників; «невидимий» контроль та застосування формалізованих методів ліквідації невідповідностей.

Окрім цих моделей управління персоналом є ще: бюрократична, в основі якої лежать інструкції, методичні вказівки та приписи; ринкова, в основі якої лежать договори та контракти, та групова, бригадна або командна модель, в основі якої лежить ставлення до підприємства або організації як до сім'ї або громади.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГРУПИ КОМПАНІЙ «МЕБЛЕВИЙ КРАЙ»

#### 2.1. Аналіз практики діяльності досліджуваного підприємства і роботи з його персоналом

Досліджуваним підприємством є група компаній «Меблевий кРай». Сферою діяльності досліджуваного підприємства є надання послуг щодо виготовлення меблів та декору, здійснення дизайну інтер'єру, проведення ремонту.

Отже, досліджуване підприємство працює на ринку меблів в Україні. Впродовж останніх років спостерігається збільшення обсягів внутрішнього виробництва на цьому ринку, на що вказує рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура ринку меблів України за критерієм походження продукції в натуральному вираженні

Примітка. Сформовано на основі джерела [40]

Рис. 2.2 є ілюстрацією офісу групи компаній «Меблевий кРай».

Діяльність досліджуваного підприємства зорієнтована на задоволення різних груп споживачів (за віковими ознаками (25-65 років), платоспроможністю (табл. 2.3), територіальним місцезнаходженням (Луцьк, Рівне, Львів, Тернопіль) тощо).



Рис. 2.2. Ілюстрація офісу групи компаній «Меблевий кРай»

Примітка. Наведено за матеріалами [29]

Цінова характеристика послуг дизайну групи компаній «Меблевий кРай» представлена на рис. 2.3.

## Основні ціни на дизайн

тарифи можна коригувати залежно від складності проекту, квадратури та загальний потреб замовника, дзвоніть/пишіть – домовимось 😊

| <b>Легкий старт</b><br><b>\$100+</b><br>за проект, залежно від квадратури  | <b>Концепт</b><br><b>\$10</b><br>метр.кв  | <b>Оптимальний</b><br><b>\$15</b><br>метр.кв   | <b>Стандарт</b><br><b>\$20</b><br>метр.кв   | <b>Супровід</b><br><b>\$40</b><br>метр.кв  |
|--|---|--|---|--|
| мінімум необхідний для ремонту:<br>план демонтажу<br>план монтажу<br>план розташування меблів<br>знижки від партнерів<br>знижки на послуги при продовженні співпраці | заміри<br>обмірний план<br>план демонтажу<br>план монтажу<br>план розташування меблів<br>візуалізації | концепт +<br>план підлоги<br>план теплої підлоги<br>план стелі<br>план оздоблення стін<br>розташування освітлення<br>розташування розеток і вмикачів<br>3D види приміщень<br>підбір матеріалів | оптимальний +<br>креслення конструктиву меблів<br>прорахунок вартості матеріалів<br>віртуальний тур<br>детальні схеми вузлів<br>план вентиляції<br>система розумний будинок | стандарт +<br>пошук будівельної бригади<br>контроль виконаних робіт<br>консультації протягом усього ремонту<br>вирішення всіх проблемних моментів<br>виїзд для підбору матеріалів<br>контроль за дотриманням графіку будівельних робіт |
| Замовити консультацію  | Замовити консультацію   | Замовити консультацію  | Замовити консультацію   | Замовити консультацію  |

Рис.2.3. Цінова характеристика послуг дизайну підприємства

Примітка. Представлено за інформацією підприємства



Інформаційні дані про діяльність групи компаній «Меблевий кРай» на ринку меблів та її результати представлені на рис. 2.4.

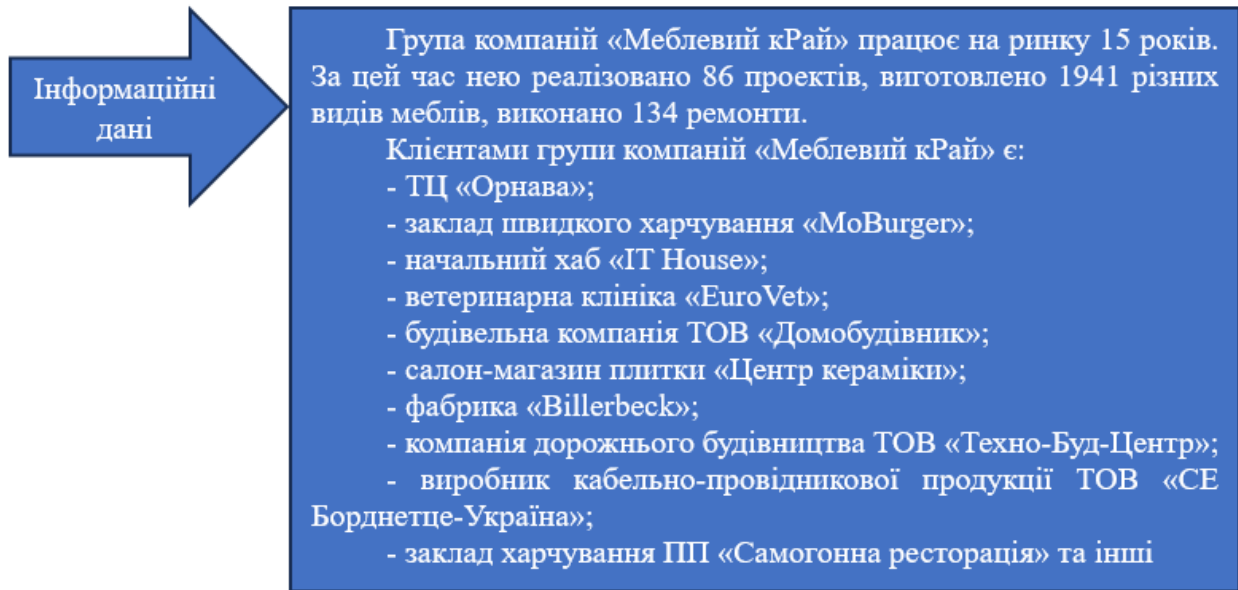


Рис. 2.4. Інформаційні дані про діяльність підприємства на ринку меблів

Примітка. Наведено за інформацією підприємства

У табл. 2.1 наведемо товарно-ринкову матрицю, яка ілюструє взаємозв'язок між сегментами меблевого ринку і товарами, які пропонує споживачам підприємство.

Таблиця 2.1

### Товарно-ринкова матриця підприємства

| Сегмент ринку |                      | Група товарів |       |         |            |
|---------------|----------------------|---------------|-------|---------|------------|
| Вік           | Місце прожив.        | Кабінети      | Кухні | Спальні | Передпокої |
| 25-35 років   | Мешканці країни      | 2             | 3     | 3       | 2          |
|               | Мешканці міста       | 1             | 3     | 2       | 2          |
|               | Мешканці обл. району | 1             | 2     | 3       | 1          |
| 35-50 років   | Мешканці країни      | 2             | 3     | 3       | 2          |
|               | Мешканці міста       | 2             | 3     | 3       | 2          |
|               | Мешканці обл. району | 1             | 2     | 3       | 1          |
| 50-65 років   | Мешканці країни      | 3             | 2     | 3       | 1          |
|               | Мешканці міста       | 1             | 3     | 2       | 2          |
|               | Мешканці обл. району | 1             | 3     | 2       | 1          |

1 – великий ринок, 2 – середній ринок, 1 – малий ринок.

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Примітка. 3 - великий попит, 2 - середній попит, 1 - незначний попит.

Як бачимо з таблиці 2.1, орієнтація діяльності досліджуваного підприємства повинна бути різновекторною, однак, акценти мають переміститись, приміром, з виробництва кабінетів – на виробництво кухонних меблів, меблів для дитячих кімнат, шаф.

Деталізуючи видову характеристику продукції і обсяги її продажів, звернемось до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Інформаційні дані щодо видової характеристики продукції та місця підприємства на меблевому ринку**

| Назва                     | Обсяг продажу, тис. грн. |          |            | Темп зростання ринку, % | Частка ринку |
|---------------------------|--------------------------|----------|------------|-------------------------|--------------|
|                           | 2021 рік                 | 2022 рік | Конкуренти |                         |              |
| Кухонні меблі             | 19260                    | 21705    | 20150      | 113                     | 1,08         |
| М'які меблі               | 4916                     | 4888     | 5320       | 99                      | 0,92         |
| Шафи                      | 2150                     | 2355     | 1980       | 110                     | 1,19         |
| Меблі для дитячих кімнат  | 1189                     | 1584     | 1760       | 133                     | 0,90         |
| Меблі для спальних кімнат | 1280                     | 1200     | 995        | 94                      | 1,21         |
| Всього                    | 29169                    | 31724    | 31008      | -                       | -            |

Примітка. Розраховано на матеріалах групи компаній «Меблевий кРай»

Дані табл. 2.2 додатково доводять, що, наприклад, обсяг продажів кухонних меблів впродовж 2021-2022 років мав тенденцію до зростання, а показник продажу кухонних меблів у 2022 році перевищив аналогічний показник 2021 року на 12,7%. Середній показник підприємства щодо обсягів продажів кухонних меблів впродовж 2021-2022 років склав 20482,5, що вище середнього показника, притаманного конкурентам, на 332,5 тис. грн. (або на 1,7%). Це вказує на наявність кваліфікованого персоналу, здатного виробляти якісну продукцію і конкурувати.

Значне зростання обсягів продажу спостерігаємо також по групі меблів для дитячих кімнат. Так, показник продажу меблів для дитячих кімнат у 2022 році перевищив аналогічний показник 2021 року на 33,2%. Разом з тим, у порівнянні з середнім показником, який характеризує діяльність конкурентів в цьому напрямі, середній показник підприємства щодо обсягу продажу меблів для

дитячих кімнат на протязі 2021-2022 років був нижчим на 21,2%. Це пов'язано із збільшенням пропозиції на меблевому ринку цієї групи товарів і нестачею досвідчених працівників за цим напрямом роботи (табл. 2.3).

Такий наш висновок підтверджують результати SWOT аналізу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Результати SWOT аналізу групи компаній «Меблевий кРай»

|                      | Позитивний фактор   | Негативний фактор   |
|----------------------|---|---|
|                      | Сильні сторони (внутрішній потенціал)   | Слабкі сторони (внутрішні недоліки)   |
| Внутрішнє середовище | 1) Популярність та імідж на ринку.<br>2) Досвід праці фірми на ринку України вже більше 15 років.<br>3) Наявна система навчання нових працівників.<br>4) Сталі партнерські відносини з постачальниками.<br>5) Широкий асортимент продукції та її відмінна якість і супровід.<br>6) Клієнтоорієнтований підхід.<br>7) Використання сучасних технологій у виробництві продукції.<br>8) Впізнаваність бренду.<br>9) неодмінна присутність і поступове домінування меблів досліджуваного підприємства у структурі продажу на вітчизняному ринку меблів. | 1) Конкуренція на меблевому ринку.<br>2) <b>Брак досвідчених працівників за окремими напрямками роботи</b> (приміром, виробництво кімнат для дітей) через відтік кваліфікованих кадрів за кордон, недостатньо високу заробітну плату та інші причини<br>3) Недостатньо висока зарплата працівників.<br>4) Не до кінця сформований портрет покупця, що ускладнює співробітникам підприємства створення маркетингових матеріалів, реалізацію стратегії просування та збільшення продажів окремих видів продукції. |
| Зовнішнє середовище  | <b>Можливості</b><br>1) Збільшення частки ринку.<br>2) Залучення нових клієнтів (споживачів).<br>3) Розширення спектру супутніх послуг (дизайн, ремонт).<br>4) Стійкий попит на продукцію.<br>5) Можливість залучення на роботу (найму) висококваліфікованих кадрів.  | <b>Загрози</b><br>1) Низький рівень доходів населення.<br>2) Посилення позицій компаній-конкурентів.<br>3) Зміна потреб, запитів і смаків покупців.<br>4) Несприятлива економічна і безпекова ситуація в державі  |

Примітка. Сформовано автором

Як видно з табл. 2.3, сильною стороною групи компаній «Меблевий кРай» є її імідж на ринку. Це є результатом спільної роботи кадрового складу підприємства. За умови зміни культури споживання (через зміни в тенденціях

меблевої моди, розширення доступу до інформаційних ресурсів тощо) підприємство і його працівники намагаються доповнювати стандартний комплекс рекламних засобів інформаційними інструментами (контакт із споживачем та його інформування, ідентифікація змін на ринку меблів, сторінка в Instagram (рис. 2.5) тощо).



Рис. 2.5. Сторінка в Instagram групи компаній «Меблевий кРай»

Примітка. Сформовано за інформацією підприємства

Разом з тим, досліджуване підприємство повинно бути не тільки клієнтоорієнтованим, а й орієнтованим на максимальне задоволення потреб своїх працівників. Для цього мають використовуватись відповідні методи управління персоналом.

## 2.2. Оцінка методів управління персоналом досліджуваного підприємства

З позиції системного підходу підсистема управління персоналом групи компаній «Меблевий кРай» є елементом системи управління підприємством. Досліджуване підприємство має свою специфіку, а тому використовує множину властивих йому методів управління кадровим потенціалом, причому на різних етапах виконання організаційних завдань застосовуються різні методи впливу на працівників з метою досягнення ними цілей виробничої підсистеми.

Застосування класичних (традиційних) методів управління персоналом (правових, адміністративних (організаційно-розпорядчих), соціально-психологічних, економічних) супроводжується використанням специфічних методів. Ці методи поділяються за функціональним навантаженням і охоплюють методи: залучення на підприємство нових працівників; оцінки персоналу; професійного навчання; управління дисципліною праці і дисциплінарними відносинами; управління безпекою праці.

Структуру використовуваних адміністративних методів впливу на працівників ілюструє рис. 2.6.



Рис. 2.6. Структурне представлення адміністративних методів управління персоналом групи компаній «Меблевий кРай»

Примітка. Сформовано автором

У структурі методів управління персоналом важливе місце відводиться регламентуванню. Оскільки кадрова підсистема є частиною системи управління підприємством, то до неї застосовні організаційні регламенти (статут групи компаній «Меблевий кРай», правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, технології виконання робіт, посадові інструкції працівників).

Нормування на досліджуваному підприємстві реалізується через 2 групи нормативів (рис. 2.7).

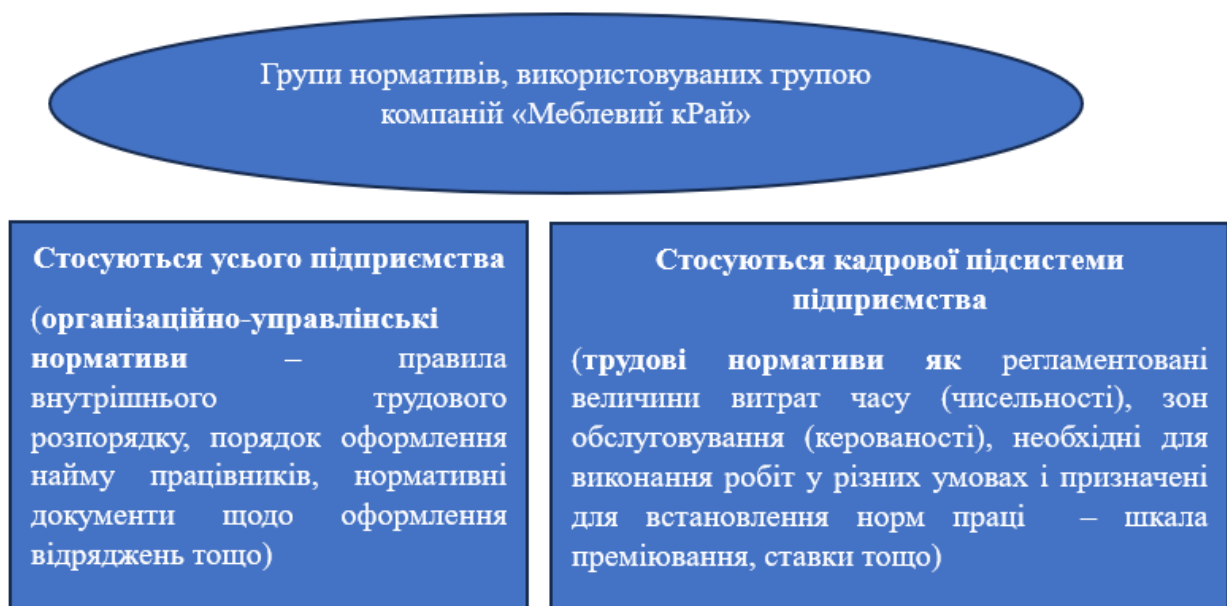


Рис. 2.7. Групи нормативів, використовуваних групою компаній «Меблевий кРай»

Примітка. Сформовано автором

Переваги і недоліки використання в управлінні персоналом групи компаній «Меблевий кРай» адміністративних методів ілюструє рис. 2.8.

Використовувана мотиваційна модель і відповідні їй інструменти мотивації і стимулювання праці персоналу підприємства включають: заробітну плату і премії, оголошення подяки, визнання заслуг працівника тощо. Застосування цих інструментів є результатом врахування: кваліфікації і компетенцій працівника, продуктивності його праці, виконання ним виробничої програми, дотримання трудової дисципліни, ставлення до нововведень та ін.

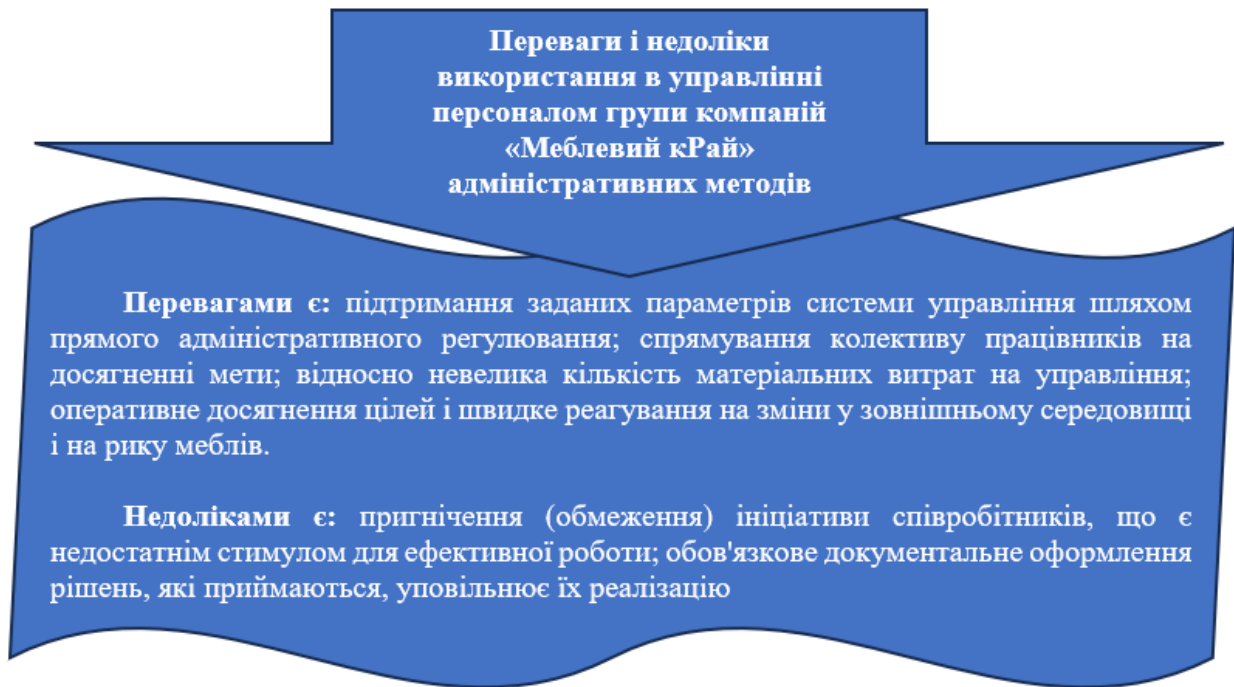


Рис. 2.8. Переваги і недоліки використання в управлінні персоналом групи компаній «Меблевий кРай» адміністративних методів

Примітка. Сформовано автором

Для мотивації і стимулювання праці своїх працівників досліджуване підприємство застосовує значну частину критеріїв, наведених в табл. 2.4.

Приміром, премія працівника обчислюється наступним чином (формула 2.1.)

$$P = \left( \frac{Z_{осн}}{1 + \frac{K_{екон} + K_{соц} + K_{ін} + K_{мот}}{4}} \right) \quad (2.1.), \text{ де}$$

$P$  – сума премії, грн.;  $K_{екон}$ ,  $K_{соц}$ ,  $K_{ін}$ ,  $K_{мот}$  – коефіцієнт складності в розрізі кожного з факторів.

Отже, проведена оцінка методів управління персоналом підприємства показала, що використовувані методи різняться між собою за характером їх впливу на працівників (приміром, регламентування спрямоване на чітке виконання персоналом завдань, матеріальна мотивація – на заохочення працівника).

**Критерії мотивації і стимулювання праці персоналу, використовувані досліджуваним підприємством**

| Фактор       | Вагомість факторів | Критерії оцінки  | Значимість критеріїв |
|--------------|--------------------|--|----------------------|
| Економічний  | 0,35               | Продуктивність праці                                   | 1,0                  |
|              |                    | Якість виконаної праці                                 | 1,0                  |
|              |                    | Рівень кваліфікації                                    | 1,0                  |
|              |                    | Дотримання технологічної процедури                     | 0,9                  |
|              |                    | Трудова дисципліна                                     | 0,9                  |
|              |                    | Ставлення до засобів виробництва                       | 0,8                  |
| Соціальний   | 0,25               | Комунікабельність                                      | 0,7                  |
|              |                    | Взаємовідносини з колегами та керівництвом             | 0,8                  |
|              |                    | Авторитет серед колег та підлеглих                     | 1,0                  |
|              |                    | Участь в управлінні підприємством та розподілі доходів | 0,9                  |
|              |                    | Участь у колективних заходах                           | 0,6                  |
| Інноваційний | 0,15               | Прийняття нововведень                                  | 0,6                  |
|              |                    | Застосування нових технологій                          | 0,6                  |
|              |                    | Здатність до винахідливості та раціоналізаторства      | 0,7                  |
| Мотиваційний | 0,25               | Значимість роботи                                      | 0,9                  |
|              |                    | Самостійність  | 0,9                  |
|              |                    | Працьовитість  | 0,8                  |
|              |                    | Різновидність здібностей та навичок                    | 0,8                  |
| Разом        | 1,00               |  |                      |

Примітка. Наведено автором з використанням методологічного підходу [24]

Наскрізною функцією, яка реалізується, є оцінка персоналу. Вона має адміністративну, інформаційну і мотиваційну спрямованість і показує наскільки дієвими є методи управління персоналом, загалом, і особливо методи мотивації і стимулювання працівників (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Спрямованість оцінки персоналу групою компаній «Меблевий кРай»

Примітка. Сформовано автором



Основними інструментами проведення оцінки персоналу на підприємстві є тестування (в основному, професійні тести); інтерв'ювання (переважно, у вільній формі, а іноді ситуаційно-поведінкове); оцінювання компетенцій (табл. 2.5).

Результати оцінки компетенцій керівника відділу продажів групою компаній «Меблевий кРай» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Результати оцінки компетенцій керівника відділу продажів

| Компетенції                                 | Вага | Оцінка експертів |   |   |   |   |   | Середнє значення оцінки | Зважене значення оцінки |
|---|------|------------------|---|---|---|---|---|-------------------------|-------------------------|
|   |      | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                         |                         |
| Група поведінкових компетенцій (0,34)       |      |                  |   |   |   |   |   |                         |                         |
| Лідерство                                   | 0,30 | 5                | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,67                    | 1,401                   |
| Стресостійкість                             | 0,30 | 4                | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4,33                    | 1,299                   |
| Відповідальність                            | 0,22 | 5                | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,00                    | 1,100                   |
| Об'єктивність                               | 0,18 | 5                | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4,50                    | 0,810                   |
| Всього по групі                             |      |                  |   |   |   |   |   |                         | 4,610                   |
| Група професійних компетенцій (0,36)        |      |                  |   |   |   |   |   |                         |                         |
| Здатність до прийняття управлінських рішень | 0,34 | 4                | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4,33                    | 1,472                   |
| Стратегічне мислення                        | 0,24 | 5                | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4,00                    | 0,960                   |
| Ініціативність                              | 0,17 | 4                | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,67                    | 0,794                   |
| Орієнтація на результат                     | 0,25 | 5                | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,67                    | 1,166                   |
| Всього по групі                             |      |                  |   |   |   |   |   |                         | 4,392                   |
| Група міжособистісних компетенцій (0,30)    |      |                  |   |   |   |   |   |                         |                         |
| Робота в команді                            | 0,23 | 5                | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4,33                    | 0,996                   |
| Взаємовідносини з підлеглими                | 0,32 | 4                | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,00                    | 1,280                   |
| Суспільна енергійність                      | 0,24 | 4                | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3,83                    | 0,919                   |
| Психологічний такт                          | 0,21 | 4                | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,67                    | 0,771                   |
| Всього по групі                             |      |                  |   |   |   |   |   |                         | 3,966                   |

Примітка. Критерії оцінювання: 5 балів - компетентність проявляється у вищій мірі і постійно; 4 бали - компетентність проявляється досить постійно; 3 бали - компетентність проявляється частково і періодично; 2 бали - компетентність не проявляється, але не шкодить роботі; 1 бал - компетентність не проявляється, і це шкодить роботі.

<sup>2</sup>Примітка. Сформовано з використанням методологічного підходу [30]

В цілому, позитивно оцінюючи практику використання підприємством методів управління працівниками, вважаємо, що окремі із критеріїв мотивації і стимулювання праці персоналу (табл. 2.4) повинні зазнати розвитку (вдосконалення навичок, розширення знань тощо) і використання в процесі оцінювання роботи працівника.

## Висновки до розділу 2

Дослідження проведене на матеріалах групи компаній «Меблевий кРай», яка займається виготовленням меблів та предметів декору, здійсненням дизайну інтер'єру та проведенням ремонту.

Встановлено, що обсяг продажів кухонних меблів впродовж 2021-2022 років мав тенденцію до зростання, а показник продажу кухонних меблів у 2022 році перевищив аналогічний показник 2021 року на 12,7%. Середній показник підприємства щодо обсягів продажів кухонних меблів впродовж 2021-2022 років склав 20482,5, що вище середнього показника, притаманного конкурентам, на 332,5 тис. грн. (або на 1,7%). Це вказує на наявність кваліфікованого персоналу, здатного виробляти якісну продукцію і конкурувати.

Виявлено, що сильною стороною групи компаній «Меблевий кРай» є її імідж на ринку. Це є результатом спільної роботи персоналу підприємства. За умови зміни культури споживання (через зміни в тенденціях меблевої моди, розширення доступу до інформаційних ресурсів тощо) підприємство і його працівники намагаються доповнювати стандартний комплекс рекламних засобів інформаційними інструментами (контакт із споживачем та його інформування, ідентифікація змін на ринку меблів, сторінка в Instagram тощо).

Встановлено, що група компаній «Меблевий кРай» використовує поряд із класичними (традиційними) методами управління персоналом (правовими, адміністративними (організаційно-розпорядчими), соціально-психологічними, економічними) специфічні методи управління персоналом. До таких методів належать: залучення на підприємство нових працівників; оцінка персоналу; професійне навчання; управління дисципліною праці і дисциплінарними відносинами в трудовому колективі; управління безпекою праці.

Виявлено, що використовувані методи управління персоналом відрізняються між собою за характером їх впливу на працівників (приміром, регламентування спрямоване на чітке виконання персоналом завдань, матеріальна мотивація – на заохочення працівника).

З метою удосконалення системи управління персоналом окремі із критеріїв мотивації і стимулювання праці персоналу повинні зазнати розвитку

(вдосконалення навичок, розширення знань тощо) і використання в процесі оцінювання роботи працівників.

### РОЗДІЛ 3

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення ефективності використання персоналу є ключовим завданням кожного суб'єкта господарювання, від вирішення якої безпосередньо залежить ефективність його функціонування, фінансова стійкість і конкурентоспроможність. Значимість вирішення даного завдання зумовила виникнення безлічі досліджень, присвячених пошуку резервів зростання прибутку і шляхів підвищення результативності діяльності підприємств. При цьому особлива увага завжди була звернена на проблему забезпечення ефективного використання персоналу – найважливішого ресурсу будь-якого підприємства, який багато в чому визначає рівень і напрями його розвитку. Адже тільки те підприємство, яке не просто забезпечене персоналом з відповідною освітою, рівнем кваліфікації, досвідом роботи та іншими необхідними характеристиками, а й створило умови для його високопродуктивної діяльності, може досягти відповідної віддачі від використання земельних, матеріально-сировинних, фінансових та інших наявних у його розпорядженні ресурсів. Саме персонал підприємства є тим ресурсом, який становить основу його ефективного функціонування, виступає базисом досягнення стійких конкурентних переваг. Однак, як уже було зазначено, наявність працівників з високою кваліфікацією ще не є гарантією успіху діяльності підприємства. Персонал підприємства стає стратегічним ресурсом лише у разі вмілого управління його діями, що забезпечує розкриття потенціалу кожного працівника, який трудиться окремо, і всього трудового колективу в цілому. У зв'язку з цим дослідження різних інноваційних методів управління персоналом з метою виявлення найбільш перспективних і пріоритетних з них набуває особливої актуальності.

Аналіз практики управління персоналом на різних підприємствах показав, що даному аспекту діяльності приділяють належну увагу на всіх без винятку підприємствах, проте тільки великі та успішні компанії займаються вивченням та використанням інноваційних методів управління персоналом. У той же час

основна маса підприємств застосовує традиційні методи управління, що входять до груп адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Ефективність даних методів доведена часом і в більшості випадків не викликає сумнівів, але разом з розвитком економіки, зміною підходів до здійснення виробничої, збутової, маркетингової, інноваційної та інших видів діяльності підприємства виникає потреба у виробленні нових способів управління персоналом, найбільш відповідних вимог часу. Причому проводити цю роботу слід у двох напрямках: по-перше, удосконалювати управління діяльністю штатних співробітників, приділяючи особливу увагу роботі з найбільш перспективними з них, а по-друге, займатися хедхантингом. І якщо перший напрямок набуло досить широкого поширення у практиці діяльності вітчизняних компаній, то про другий поки не можна сказати того ж.

Хедхантинг являє собою пошук, залучення та наймання талановитих фахівців, до яких належать професіонали з високим потенціалом і не менш високою результативністю діяльності, яких, як правило, мало на ринку праці. Особливість даного методу управління персоналом полягає в тому, що робота з персоналом починається ще на стадії його підбору, і це одна з найскладніших технологій підбору працівників серед усіх існуючих. Адже вибір претендентів здійснюється не зі списку претендентів, які виявили бажання обійняти вакантну посаду, і навіть не з числа осіб, які прагнуть змінити роботу, а, як правило, за допомогою цілеспрямованого пошуку необхідних фахівців серед працівників інших компаній, які найчастіше не мають намір змінювати місце роботи. Особлива складність такого підбору полягає в потребі знайти індивідуальний підхід до потенційного кандидата і зацікавити його в зміні роботи та переході до на роботу на інше підприємство. Очевидною перевагою зазначеного методу управління персоналом є надбання цінних працівників, здатних вивести підприємство на новий рівень його розвитку. Основний недолік полягає в деякому порушенні етичних норм ведення бізнесу (у разі перехоплення працівника у фірми-партнера), здатному завдати шкоди іміджу підприємства, і великих витратах часу і сил на з'ясування інтересів, потреб і цінностей таких фахівців. Загалом зазначений метод «дозволить досягати сміливіших рішень та

реалізувати стратегії розвитку компанії» [23]. Однак підбір і найм талановитих фахівців є не єдиною метою системи управління персоналом. Не менш важливим виступає утримання таких працівників за допомогою створення для них максимально сприятливих умов праці, можливостей розвитку та кар'єрного зростання, що часом є не менш складним, ніж ведення переговорів із ними щодо переходу на запропоновану посаду.

Складність здійснення хедхантингу в класичному вигляді на сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств зумовлює потребу коригування даного процесу. Найбільш прийнятним зараз буде не пошук вже відомих професіоналів і фахівців, що зарекомендували себе, а підбір працівників серед кращих студентів, які навчаються на випускних курсах ЗВО з подальшою їх підготовкою і розвитком закладеного в них потенціалу.

Подальше дослідження показало, що в умовах цифрової трансформації економіки особливе місце в практиці управління персоналом стало займати використання інформаційно-комунікаційних технологій, що зумовило потребу розгляду найбільш значимих з них. Зокрема, у перспективі, коли боротьба за залучення та утримання найкращих фахівців загострюватиметься, особливо важливим стане використання систем управління рекрутигом (recruitment management systems) [23]. На даний момент значна частина завдань рекрутингу вже автоматизована, що значно спрощує завдання фахівців, які здійснюють пошук і роботу з талантами і професіоналами, але в майбутньому дані системи будуть розвиватися, вносячи свої корективи в практику діяльності кадрових служб.

Крім того, перспективним напрямом в управлінні персоналом є «створення на базі веб-технологій інноваційних майданчиків, що дозволяють сформувати інтерактивне комунікаційне середовище між працівниками компанії, що в свою чергу підвищить їх залучення до діяльності підприємства» [23]. Реалізація даної технології на практиці дозволить «здійснювати збір, обробку та аналіз різних інноваційних ідей та пропозицій працівників з подальшим застосуванням найбільш цінних та перспективних з них у діяльності підприємства» [23]. Формування єдиної корпоративної системи, що дозволяє генерувати і збирати всі

цінні ідеї працівників, здатне істотно підвищити інноваційну активність підприємства, що у свою чергу забезпечить йому зростання ефективності та конкурентоспроможності. Однак варто відзначити, що застосування даної технології доцільно лише на підприємствах, що володіють достатніми засобами для здійснення інноваційної або раціоналізаторської діяльності. В іншому випадку витрати на створення корпоративного порталу не принесуть очікуваного ефекту.

Не менш важливим і передовим методом управління персоналом є створення корпоративних систем онлайн-навчання, що враховують специфіку діяльності підприємства та потреби ринку, на якому вона функціонує. Наявність такої системи на підприємстві забезпечить його працівникам можливість у зручний для них час підвищувати свою кваліфікацію за допомогою вирішення віртуальних завдань, кейсів, проходження тренінгів або шляхом участі в організованих підприємством вебінарах. Перевагою використання даного методу є постійний розвиток працівників, їх відповідність викликам сучасності. Що стосується недоліків, то найважливішими з них є: складність мотивувати працівників до безперервного навчання і саморозвитку, а також різний рівень володіння персоналом підприємства комп'ютерно-інформаційними технологіями, що не дозволяє отримати однаковий очікуваний ефект від реалізації програм навчання. Разом з тим існує можливість вирішення даної проблеми – вже з'явилося нове покоління систем корпоративного навчання, що включають засоби штучного інтелекту, за допомогою яких працівникам надаються індивідуальні рекомендації з вибору найкращих програм навчання [37]. І ті компанії, які зможуть впровадити їх у практику своєї діяльності, отримають незаперечні конкурентні переваги та зміцнять свої позиції на ринку.

При дослідженні інноваційних методів управління персоналом слід особливо наголосити на хмарних рішеннях для управління кадрами та зарплатою. На думку фахівців, невдовзі ІТ-системи управління бізнесом будуть включати набір інтегрованих між собою хмарних сервісів [37]. Плюсом їх використання є значне підвищення ефективності роботи працівників, у той час як основний мінус полягає в тривалості процесу впровадження хмарних рішень

у великих компаніях, а також у труднощах вибору необхідної технології з запропонованих на ринку варіантів. Але, як показує практика, підприємства, що приділяють належну увагу передовим технологіям роботи з персоналом, завжди випереджають тих, хто ігнорує інноваційну складову управління персоналом, а додаткові витрати на їх впровадження приносять істотний дохід.

Окрім вищеперерахованих інноваційних методів управління персоналом сучасним підприємствам необхідно опанувати і такі, як:

1. Аутсорсинг (від англ. «outsourcing») – дослівно перекладається як «використання чужих ресурсів». Іншими словами, аутсорсинг – це передача підприємством на договірній основі будь-яких непрофільних функцій сторонньому виконавцю (підприємству або фізичній особі), який є фахівцем у цій галузі та має відповідний досвід, знання, технічні засоби.

2. Аутстафінг (англ. out – «поза» + англ. staff – «штат») – виведення працівника за штат компанії-замовника та оформлення його в штат компанії-підрядника, при цьому він продовжує працювати на колишньому місці та виконувати свої колишні обов'язки, Проте обов'язки роботодавця стосовно нього виконує вже фірма-підрядник.

3. Лізинг персоналу (надання тимчасового персоналу) – це надання, згідно з вимогами замовника, необхідних спеціалістів для виконання різних проектів. Лізинг персоналу є одним із видів аутстафінгу, де виводять персонал за штат з метою роботи над проектом.

4. Краудстафінг – технологія в галузі управління персоналом, в рамках якої підприємство наймає на роботу лояльних до бренду клієнтів, часто пропонуючи натомість їхнім трудовим послугам статус «особливого споживача», що має можливість тестувати нові продукти бренду, брати участь у дослідженнях, у тому числі таких важливих як «таємничий покупець».

Також існують такі технології як краудсорсинг та краудфандинг. З одного боку вони не мають прямого відношення до управління персоналом, оскільки:

1. Краудфандинг – це фінансова технологія, у межах якої фінансування проекту (як комерційної, і некомерційної спрямованості) повністю чи частково здійснюється за допомогою залучення коштів із «натовпу». Ця технологія може



звикористовуватися в різних ситуаціях, наприклад: допомога постраждалим від стихійних лих, підтримка з боку вболівальників, підтримка політичних кампаній тощо.

2. Краудсорсинг – це передача окремих виробничих функцій невизначеному колу осіб виходячи з публічної оферти, яка не передбачає укладення договору, і при цьому використовується колективний інтелект і взаємодія великої кількості людей.

Але з іншого боку можна спробувати використовувати їх так:

1. Краудсорсинг, в якому слід використовувати інтелект «самородків». Керівництво усвідомлює необхідність залучення таких кадрів (які будуть генераторами нових ідей) і, відповідно, приймає рішення найняти таких людей на роботу. Краудсорсинг є не лише технологією, за допомогою якої вирішуються актуальні завдання компанії, але є своєрідним пошуком висококваліфікованого персоналу, джерелом фінансування стартап-компаній та малого бізнесу, отримання прибутку від спільних інвестицій тощо.

2. Краудфандінг. Коли компанії необхідний зручний, часом єдиний, інструмент залучення фінансування для запуску або розширення свого бізнесу, або для якоїсь рекламної компанії, або купівлі обладнання, вона може звернутися до своїх працівників, які зможуть стати інвесторами. У відповідь на допомогу підприємство гарантує винагороди інвесторам, наприклад, отримання частини власності, акції компанії чи інші види активів підприємства, бонуси чи премії тощо.

Управління людськими ресурсами є новою стадією еволюції управління персоналом, суть якої полягає у зміщенні акцентів у діяльності служб персоналу, у появі нових та зміні змісту старих функцій, перерозподілі функцій між рівнями управління підприємством, підвищенні статусу самої служби. Це тому, що в епоху знань на перше місце виходять ресурси людини, інтелектуальний капітал персоналу та підприємства. Працівників як носіїв інтелектуальних ресурсів все більше розглядають як цінність компанії, яка здобута в конкурентній боротьбі, і її потрібно розвивати шляхом підвищення мотивації та стимулювання, щоб досягти стратегічних цілей підприємства. Це правильно, але не коректно,

працівника вважати ресурсом. Ресурсом є те, чим він володіє, – інтелектуальний капітал.

Фахівці служби персоналу та керівники покликані управляти найціннішим, що є у суспільстві, – ресурсами персоналу, раціональним використанням їх професійних здібностей та можливостей, кадровим потенціалом та інтелектуальним капіталом працівників, окремого підприємства та країни в цілому.

Саме людина, персонал підприємств, є джерелом інтелектуальних ресурсів, творцем цінностей. Інтелектуальні ресурси – це плід діяльності інтелекту людини. З накопиченням інтелектуальних ресурсів зростає його роль у суспільстві, особливо у збільшенні продуктивних сил економіки. Якщо в доіндустріальному суспільстві пріоритет належав багатствам надр землі – природним ресурсам, в індустріальному – засобам та предметам праці (матеріальним ресурсам), то в постіндустріальному, заснованому на управлінні економікою знань, – інтелектуальним ресурсам: інтелектуальному капіталу персоналу, інтелекту.

З наведеного видно, що «новий» підхід спирається, виростає з традиційного, розвиває, доповнює його, не заперечуючи досягнень «традиційного» підходу. Це наслідок природного процесу еволюції під впливом нових знань, зростання кваліфікації персоналу, вдосконалення засобів та предметів праці, методів та технології виробництва та управління, розвитку міжнародних зв'язків та глобалізації. Ці зміни не мають революційного характеру, а відбуваються поступовим еволюційним шляхом.

Як визнають багато дослідників, системний підхід у зарубіжній практиці управління в останні десятиліття призвів до виникнення нової технології управління персоналом – управління людськими ресурсами. Ця технологія стала частиною стратегічного управління, а функція управління персоналом обов'язковою складовою компетенції вищих посадових осіб підприємства.

Таким чином, проведене дослідження показало, що ефективність та конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежать від того, наскільки ефективно організована на ньому робота з персоналом, починаючи з

моменту його підбору та закінчуючи розвитком. На сьогодні існує величезна кількість як традиційних, так і інноваційних методів управління персоналом, правильне поєднання та використання яких здатне істотно підвищити результативність діяльності підприємства. При цьому вибір інноваційних технологій залежить від багатьох чинників, основними з яких є розміри підприємства, його фінансовий стан та загальний рівень розвитку, специфіка та мета функціонування.

Обґрунтований вибір інноваційних методів управління персоналом, їх постійне оновлення та розвиток забезпечать підприємству завоювання стратегічних конкурентних переваг, що у свою чергу гарантує йому довгостроковий успіх і високу конкурентоспроможність.

### **Висновки до розділу 3**

Запровадження інноваційних методів управління персоналом в роботу підприємства слід здійснювати у двох напрямках: по-перше, удосконалювати управління діяльністю штатних співробітників, приділяючи особливу увагу роботі з найбільш перспективними з них, а по-друге, займатися хедхантингом. І якщо перший напрямок набуло досить широкого поширення у практиці діяльності вітчизняних компаній, то про другий поки не можна сказати того ж.

Хедхантинг являє собою пошук, залучення та наймання талановитих фахівців, до яких належать професіонали з високим потенціалом і не менш високою результативністю діяльності, яких, як правило, мало на ринку праці. Особливість даного методу управління персоналом полягає в тому, що робота з персоналом починається ще на стадії його підбору, і це одна з найскладніших технологій підбору працівників серед усіх існуючих. Адже вибір претендентів здійснюється не зі списку претендентів, які виявили бажання обійняти вакантну посаду, і навіть не з числа осіб, які прагнуть змінити роботу, а, як правило, за допомогою цілеспрямованого пошуку необхідних фахівців серед працівників інших компаній, які найчастіше не мають намір змінювати місце роботи. Особлива складність такого підбору полягає в потребі знайти індивідуальний підхід до потенційного кандидата і зацікавити його в зміні роботи та переході до

на роботу на інше підприємство. Очевидною перевагою зазначеного методу управління персоналом є надбання цінних працівників, здатних вивести підприємство на новий рівень його розвитку. Основний недолік полягає в деякому порушенні етичних норм ведення бізнесу (у разі перехоплення працівника у фірми-партнера), здатному завдати шкоди іміджу підприємства, і великих витратах часу і сил на з'ясування інтересів, потреб і цінностей таких фахівців.

Окрім вищеперерахованих інноваційних методів управління персоналом сучасним підприємствам необхідно опанувати і такі, як: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, краудстафінг, а також крайндфандинг та краудсорсінг.

## ВИСНОВКИ

Дослідження методів управління персоналом підприємства, проведене на прикладі групи компаній «Меблевий кРай» дозволяє зробити наступні висновки та навести пропозиції.

Встановлено, що у широкому значенні система управління персоналом є сукупністю певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, що працюють на підприємстві.

Виявлено, що до цілей управління персоналу належать: економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні.

Встановлено, що до основних завдань системи управління персоналом належать: забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками; реалізація потенціалу трудового колективу; підтримка комфортних умов праці; розвиток колективу позитивних персональних навичок; зміцнення стабільності колективу; створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Виявлено, що системи управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби у працівниках; набір працівників; відбір працівників; наступний найм працівників; адаптацію найнятого персоналу; навчання персоналу; побудову кар'єри; оцінку персоналу; мотивацію працівників; нормування праці.

Виявлено, що всі методи управління персоналу поділяються на три групи: методи формування та представлення персоналу; методи розвитку персоналу; методи, спрямовані на раціональне використання ресурсів діючого персоналу.

Встановлено, що базовими моделями управління персоналом є американська («жорстка») та японська («м'яка»).

Для «жорсткої» моделі характерні: більша міра відповідальності керівника, ніж працівника; індивідуальне прийняття рішень менеджером; короткострокова перспектива співпраці при наймі персоналу, пов'язана переважно з виконанням проектних робіт; документування всіх управлінських процесів за суворою теоретичною базою з використанням нормативів; чітка ієрархічна структура, в якій часто виражено єдиноначальність; суворе дотримання посадових інструкцій; негайний контроль якості виконаної роботи; суворі матеріальні

санкції порушення трудовий дисципліни, правила якої встановлено внутрішнім регламентом організації; встановлення ідентичних умов режиму праці та відпочинку, системи стимулювання для працівників одного горизонтального рівня ієрархії.

Для «м'якої» моделі характерні: індивідуальна відповідальність працівника незалежно від посади; колективне прийняття рішень; довгострокова перспектива співпраці при наймані персоналу; турбота керівників підприємства про душевний комфорт та фізичне здоров'я працівників; «невидимий» контроль та застосування формалізованих методів ліквідації невідповідностей.

Окрім цих моделей управління персоналом є ще: бюрократична, в основі якої лежать інструкції, методичні вказівки та приписи; ринкова, в основі якої лежать договори та контракти, та групова, бригадна або командна модель, в основі якої лежить ставлення до підприємства або організації як до сім'ї або громади.

Дослідження проведене на матеріалах групи компаній «Меблевий кРай, яка займається виготовленням меблів та предметів декору, здійсненням дизайну інтер'єру та проведенням ремонту.

Встановлено, що обсяг продажів кухонних меблів впродовж 2021-2022 років мав тенденцію до зростання, а показник продажу кухонних меблів у 2022 році перевищив аналогічний показник 2021 року на 12,7%. Середній показник підприємства щодо обсягів продажів кухонних меблів впродовж 2021-2022 років склав 20482,5, що вище середнього показника, притаманного конкурентам, на 332,5 тис. грн. (або на 1,7%). Це вказує на наявність кваліфікованого персоналу, здатного виробляти якісну продукцію і конкурувати.

Виявлено, що сильною стороною групи компаній «Меблевий кРай» є її імідж на ринку. Це є результатом спільної роботи персоналу підприємства. За умови зміни культури споживання (через зміни в тенденціях меблевої моди, розширення доступу до інформаційних ресурсів тощо) підприємство і його працівники намагаються доповнювати стандартний комплекс рекламних засобів інформаційними інструментами (контакт із споживачем та його інформування, ідентифікація змін на ринку меблів, сторінка в Instagram тощо).

Встановлено, що група компаній «Меблевий кРай» використовує поряд із класичними (традиційними) методами управління персоналом (правовими, адміністративними (організаційно-розпорядчими), соціально-психологічними, економічними) специфічні методи управління персоналом. До таких методів належать: залучення на підприємство нових працівників; оцінка персоналу; професійне навчання; управління дисципліною праці і дисциплінарними відносинами в трудовому колективі; управління безпекою праці.

Виявлено, що використовувані методи управління персоналом відрізняються між собою за характером їх впливу на працівників (приміром, регламентування спрямоване на чітке виконання персоналом завдань, матеріальна мотивація – на заохочення працівника).

З метою удосконалення системи управління персоналом окремі із критеріїв мотивації і стимулювання праці персоналу повинні зазнати розвитку (вдосконалення навичок, розширення знань тощо) і використання в процесі оцінювання роботи працівників.

Запровадження інноваційних методів управління персоналом в роботу підприємства слід здійснювати у двох напрямках: по-перше, удосконалювати управління діяльністю штатних співробітників, приділяючи особливу увагу роботі з найбільш перспективними з них, а по-друге, займатися хедхантингом. І якщо перший напрямок набуло досить широкого поширення у практиці діяльності вітчизняних компаній, то про другий поки не можна сказати того ж.

Хедхантинг являє собою пошук, залучення та наймання талановитих фахівців, до яких належать професіонали з високим потенціалом і не менш високою результативністю діяльності, яких, як правило, мало на ринку праці. Особливість даного методу управління персоналом полягає в тому, що робота з персоналом починається ще на стадії його підбору, і це одна з найскладніших технологій підбору працівників серед усіх існуючих. Адже вибір претендентів здійснюється не зі списку претендентів, які виявили бажання обійняти вакантну посаду, і навіть не з числа осіб, які прагнуть змінити роботу, а, як правило, за допомогою цілеспрямованого пошуку необхідних фахівців серед працівників інших компаній, які найчастіше не мають намір змінювати місце роботи.

Особлива складність такого підбору полягає в потребі знайти індивідуальний підхід до потенційного кандидата і зацікавити його в зміні роботи та переході до роботи на інше підприємство. Очевидною перевагою зазначеного методу управління персоналом є надбання цінних працівників, здатних вивести підприємство на новий рівень його розвитку. Основний недолік полягає в деякому порушенні етичних норм ведення бізнесу (у разі перехоплення працівника у фірми-партнера), здатному завдати шкоди іміджу підприємства, і великих витратах часу і сил на з'ясування інтересів, потреб і цінностей таких фахівців.

Окрім вищеперерахованих інноваційних методів управління персоналом сучасним підприємствам необхідно опанувати і такі, як: аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, краудстафінг, а також крайндфандинг та краудсорсінг.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом*. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
2. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39.
3. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С. 33-39.
4. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Управління людським потенціалом*. Київ. 2012. № 3. С. 320-323.
5. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. *Управління трудовим потенціалом*. К.: КНЕУ, 2010. 403 с.
6. Виноградський М.Д., Беляєва С.В. *Управління персоналом*. К.: ЦУЛ, 2006. 504 с.
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. *Управління персоналом 2-ге видання: навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 55-56.
9. Воронкова В.Г., Беличенко А.Г., Попов О.М., Рєзанова Н.О. *Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для вузів*. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.
10. Гомба Л.А. Мотиваційні важелі управління персоналом підприємства в системі його моніторингу. *Менеджмент*. 2010. № 3(21). С. 111-118.
11. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О. та ін. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха*. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.

12. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
13. Дзямулич М.І., Урбан О.А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах реформування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193-197.
14. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник НУВГП*. Рівне : НУВГП, 2017. Вип. 2(8). С. 78-80.
15. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2009. № 1. С. 51-56.
16. Жуковська, А.Ю., Бречко, О.В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.
17. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник; за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
18. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
19. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52-54.
20. Коpecь Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30-37.
21. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Видавництво «Кондор», 2013. 278 с.
22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2009. 308 с.

23. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом. *Проблеми науки*. 2011 №7. С. 21-26.
24. Кушнерик О. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2013/23.pdf?sm\\_au=iHVs0PHnpPsHn7Bs](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2013/23.pdf?sm_au=iHVs0PHnpPsHn7Bs)
25. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К. : МАУП, 2003. 304 с.
26. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2007. № 4(42). С. 219-181.
27. Обиденнова Т.С. Даунсайзінг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 183-187.
28. Осіпова А.Ю. Показники ефективності використання персоналу підприємств та їх моніторинг. *Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. Економіка*. 2015. Вип. 730-731. С. 84-87.
29. Офіційний сайт групи компаній «Меблевий кРай». URL: <https://studiomk.com.ua/>
30. Оцінювання персоналу підприємств сфери послуг: теоретико-методичний підхід. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/25.Otsinyuvannya-personalu.pdf>
31. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 33. С. 189-196.
32. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166.
33. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Х. : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
34. Прасол В. М. Економічні праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2007. 264 с.

35. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ: Економічні науки*. 2010. Вип.17. С. 210-218.

36. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

37. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопіль : Видавництво ТНЕУ «Економічна думка», 2011. Вип. 8, Ч. 2. С. 315-318.

38. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Науковий журнал Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 758-762. |

39. Суднік В. Інноваційні технології управління персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, Тернопіль. 2023. С.

40. Удосконалення комплексу маркетингу підприємства меблевої галузі за рахунок впровадження інновацій (на прикладі ТОВ «Familia»). Кваліфікаційна робота. URL:

[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87258/1/Tovstiy\\_Masters\\_thesis.pdf;jsessionid=DD6D24EC380B756D9A6425D5E23414B8](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87258/1/Tovstiy_Masters_thesis.pdf;jsessionid=DD6D24EC380B756D9A6425D5E23414B8)

41. Управління персоналом фірми: навчальний посібник; за ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

42. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

43. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313-318.

44. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.