

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНИХ ВЗАЄМОДІЙ УПРАВЛІНСЬКИХ СТИЛІВ ТА МЕТОДІВ У КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Лук'янихін В. О., доцент кафедри управління
Сумський державний університет, м. Суми
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
luk_work@i.ua, v.lukianukhin@management.sumdu.edu.ua

Лук'янихіна О. А., завідувач кафедри
Харківський національний університет внутрішніх справ, Сумська філія
м. Суми, вул. Миру, 24, м. Суми, 40007, Україна
elenaluk2006@gmail.com

Сороколіт Я. В., студентка
Сумський державний університет, м. Суми
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
janasorokolit@meta.ua

У статті досліджено та узагальнено підходи вчених до визначення поняття «управління кадрами», сформовано авторське визначення, як комплекс взаємозв'язаних методів, принципів та форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці та мотивації працівників.

Проаналізовано застосування методів управління персоналом в практиці діяльності успішних суб'єктів господарювання на прикладі компанії, що входять до рейтингів кращих роботодавців України, зокрема виробничі потужності яких знаходяться у Сумській області, – «Монделіс Україна» (м. Тростянець) і «Фармак» (м. Шостка).

Зроблено висновки, що успішна реалізація стратегії управління кадрами (HR-стратегії) можлива лише за правильного комбонування інструментів адміністративного та економічного впливу, що можуть підкріплюватися (залежно від фінансової спроможності, настроїв керівництва, прийнятої практики господарювання тощо) соціально-психологічними методами. При цьому у загальній композиції підходить до управління кадрами перші два є основоположними.

Відповідно до підходу компанії «Hay-McBerAssociates» виокремлено шість стилів керівництва. Представлено в авторському баченні їх еволюцію (від використання переважно адміністративних до найбільш сучасних методів (включаючи коучинг)).

Досліджено систему управління кадрами Філії «Сумська дорожньо-експлуатаційна дільниця». Виконана оцінка можливостей даного підприємства щодо підвищення ефективності існуючої системи управління персоналом. Надано пропозиції щодо модернізації політики управління кадрами в рамках адміністративних та економічних методів у їх взаємозв'язку і ефективній взаємодії. Найбільш доцільним стилем менеджменту персоналу на теперішньому етапі розвитку організації є «візіонерський», який сприяє формуванню вдалої довгострокової стратегії розвитку та створенню перспектив безпосередньо для персоналу. Але в сучасних реаліях від такого стилю необхідно відмовлятися з перспективою переходу до демократичного варіанту, зменшуючи частку впливу адміністративних методів та збільшуючи вагу економічних, як більш прогресивних методів стимулювання праці. Крім того визначено, що для підвищення ефективності управління кадрами Філії пропонується використовувати сучасне HR-програмне забезпечення з використанням хмарних технологій для впровадження в управлінську діяльність.

Аналіз IT-операторів та їх продуктів дозволив визначити достатньо цікаві пропозиції (Microsoft, SAP, Terrasoft), проте головним обмеженням до застосування даних програм у діяльності Філії є зависока вартість користування (до 50000 грн/міс). Саме тому нами пропонується до впровадження програмний продукт «PeopleHR» компанії «PeopleForce», що ще не набув великої популярності на ринку України. Це достатньо повнофункціональна програма, орієнтована на підприємства середнього розміру.

Вирішено також акцентувати увагу на системі додаткового преміювання персоналу в залежності від стажу роботи і дотримання трудової дисципліни, як найбільш дієвому методі підвищення ефективності роботи співробітників підприємства.

Ключові слова: управління кадрами, адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи, HR-стратегії, стилі управління персоналом, ефективність кадрового менеджменту, HR-програмне забезпечення, стаж роботи, трудова дисципліна, додаткове преміювання.

DOI: 10.21272/1817-9215.2020.2-9

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У ХХІ столітті дедалі більшого значення набуває ефективне управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності організації, досягнення

успіху в реалізації її стратегії розвитку. Якісна ефективна система управління персоналом робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, у свою чергу, створюють репутацію для суб'єкта господарювання як на ринку праці, так і на ринку потенційних споживачів продукції.

Недостатність уваги до проблем мотивування персоналу за результатами якісно виконуваної роботи становить істотну проблему, що вимагає застосування новітніх методів її вирішення. Ученими пропонуються різні методичні підходи до формування та розвитку персоналу суб'єктів господарювання, проте в їх працях мало уваги приділено використанню адміністративних та економічних методів управління у їх взаємодії та взаємозв'язку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у дослідження підходів до вдосконалення систем кадрового менеджменту, управління персоналом зробили такі вчені, як Амдам Р. [1], Армстронг М., Тейлор С. [2], Бахнер Р. [3], Друкер П. [4], Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [5], Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С.[6], та інші.

Незважаючи на достатню кількість напрацювань стосовно досліджень методів управління персоналом як у світі, так і в Україні, питанням підвищення ефективності кадрового менеджменту за рахунок формування ефективних комбінацій методів управління персоналом і використовуваних керівниками стилів управління, на нашу думку, не приділено достатньої уваги.

ПОСТАНОВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування і практичне визначення основних інструментів підвищення ефективності управління кадрами для Філії «Сумська дорожньо-експлуатаційна дільниця» у рамках адміністративних та економічних методів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Низка вітчизняних учених працювали над розробленням науково-методичної бази у сфері кадрового менеджменту, визначення термінологічного апарату. Результати їх оприлюднених напрацювань було узагальнено нами, зокрема, проведено аналіз науково-методичних підходів до визначення дефініції «управління кадрами», що представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Аналіз наукових до визначення поняття «управління кадрами»

Автор	Визначення поняття	Коментарі (ключові слова визначення)
1	2	3
Боровик Т. М. [7, С. 19]	Процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, удосконалення й належного використання людських ресурсів	Процес вирішення завдань підприємства
Бондаренко Н.В., Пантелєв М.С. Овод М.В. [8]	Встановлення організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта та об'єкта управління (у даному випадку безпосередньо вищого керівництва та рядових співробітників)	Відносини між суб'єктом та об'єктом управління
Балановська Т.І. [9, С. 7]	Забезпечує процеси формування, розвитку та раціонального використання персоналу на конкретному підприємстві	Забезпечує процес використання персоналу
Бурачек І.В. [10]	Управління кадровим потенціалом підприємства через підвищення трудових можливостей, здатності до генерування ідей, створення нової продукції, вмотивованості професійної діяльності	Управління кадровим потенціалом
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. [11]	Діяльність організації, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)	Діяльність з ефективного використання персоналу
Галенко В. [12]	Комплекс взаємозв'язаних економічних,	Комплекс методів

	організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства	
Горбачова І. В. [13]	Сукупність взаємодіючих елементів та взаємопов'язаних підсистем, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу та забезпечення його пріоритетного розвитку	Сукупність елементів і підсистем
Дериховська В.І. [14]	Стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях	Стратегічна функція
Залознова Ю. С. [15]	Управлінський вплив на персонал через сукупність форм, методів, принципів, напрямів та заходів з метою ефективного формування, використання та розвитку відповідно до цілей та стратегій підприємства	Управлінський вплив на персонал
Кириченко О.А. [16]	Діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей	Діяльність для досягнення ефективного використання працівників
Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. [17]	Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи	Специфічна функція управління
Мізерна Т.В. [18]	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів, що визначають цілі, зв'язані з відношенням підприємства до зовнішнього оточення і свого персоналу	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів
Михайлова Л. І. [19]	Сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємствах чи в установі	Сукупність управлінських рішень та видів діяльності
Олійник О. М., Маркова С. В. [20]	Специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи	Специфічна функція управлінської діяльності
Тонюк М.О. [21]	Цілеспрямована систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства	Цілеспрямована діяльність з формування оптимальної структури працівників
Чобіток В.І., Волощенко А.В. [22]	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії про формуванні, розвитку та діяльності персоналу підприємства, що реалізується як ряд взаємозв'язаних напрямків	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії
Янковська Л.А. [23, С. 6]	Сукупність методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва	Сукупність методів, способів і форм

Враховуючи вищенаведені трактування визначення, що досліджується, нами обраний один з підходів, а саме коли управління персоналом розглядається як сукупність (комплекс) методів. Виходячи з цього, було уточнено та сформульовано нижче доречне підзавдання дослідження визначення.

Управління кадрами – це комплекс взаємозв'язаних методів, принципів та форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання кадрів, створення оптимальних умов праці та мотивації працівників.

Незважаючи на істотний внесок учених у формування теоретичних та методичних засад у системі управління кадрами, недостатньо в практичному плані досліджено можливість поєднання різних методів управління персоналом у їх ефективному

взаємозв'язку та взаємодії, що не повною мірою розглянуто в літературних джерелах. Спробуємо дослідити порядок використання інструментів управління кадрами в практиці діяльності найбільш успішних суб'єктів господарювання.

Проаналізуємо один з рейтингів кращих роботодавців України. Обрано саме цей рейтинг, оскільки він більшою мірою враховує особливості HR-стратегії у застосуванні методів управління кадрами. У табл. 2 узагальнено наші висновки щодо проведеного дослідження.

Таблиця 2 – Методи та інструменти управління кадрами (сформовано з використанням [24])

Компанія	Найбільш цікаві інструменти управління кадрами	Методи управління кадрами (по пріоритетності)
1	2	3
Winner Imports Ukraine (імпорт та реалізація автомобілів)	Навчання персоналу, конференції, тренінги. Видання корпоративного журналу. Використання онлайн-системи коворкінгу для оптимізації звітності.	Соціально-психологічні, адміністративні, економічні
WOG (реалізація нафтопродуктів)	Наявність корпоративного тренінгового центру. Програма для найкращих випускників закладів вищої освіти «Хочу всім заправляти».	Соціально-психологічні, економічні, адміністративні
Воля (телекомунікації)	Програма внутрішнього резерву. Щорічна оцінка персоналу. Наявність програми планування кар'єри та просування на керівні посади. Смарт-стажування для студентів.	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні
ДТЕК Енерго (вугільна генерація)	Наявність корпоративного університету. Значні інвестиції в безпеку праці.	Адміністративні, соціально-психологічні, економічні
Intertop Ukraine (fashion-рітейл)	Можливість роботи за гнучким графіком. Персональна система знижок для співробітників.	Соціально-психологічні, економічні, адміністративні
Кернел (агропромисловий комплекс)	Проект «Є ідея» (будь-який працівник може подати ідею і отримати підтримку в її реалізації).	Економічні, адміністративні, соціально-психологічні
Кока-кола Бевериджиз (виробництво безалкогольних напоїв)	Програма посиленого розвитку лідерських навичок. Наявність програм корпоративного волонтерства (Зелений день, День донора та ін.).	Соціально-психологічні, економічні, адміністративні
Креді Агріколь Банк (надання банківських послуг)	Розширений компенсаційний пакет для працівників (міжнародні програми обміну, мотиваційні поїздки, пільгові умови кредитування та ін.).	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні
Макдональдз (ресторанний бізнес)	Відсутність штрафів для співробітників. Наявність знижки на харчування в розмірі 50%. Доплати за роботу в нічний час – 30% до тарифу.	Економічні, соціально-психологічні, адміністративні
Монделіс Україна (харчова промисловість)	Знижки для працівників на весь асортимент продукції. Медичне страхування для працівників і членів їх родини.	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні
Фармак (фармацевтична промисловість)	Наявність програми адаптації для нових співробітників. Можливість співробітників відпочити на власних базах відпочинку. Наявність Школи молодого вченого.	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні

Отже, ми проаналізували підприємства-лідери за різними напрямками діяльності (не минули і ті, виробничі потужності яких знаходяться у Сумській області, – компанію «Монделіс Україна» (м. Тростянець) та компанію «Фармак» (комплекс з виробництва субстанцій з 2005 р. знаходиться в м. Шостка). Усі без винятку передові суб'єкти господарювання використовують весь набір методів управління кадрами,

лише пріоритетність їх використання на думку вищого керівництва дещо різниться. Примітно, що промисловість тяжіє до першочергового застосування в роботі засад адміністративного підходу, і тільки потім – економічних та соціально-психологічних методів. Рітейл чи ресторанний бізнес, у свою чергу, на перший план просувають економічні методи стимулювання роботи персоналу, що пояснюється початковим невисоким рівнем оплати праці, котрий прагнуть нівелювати різноманітними надбавками, компенсаціями та бонусами.

Та основний висновок криється в тому, що *успішна реалізація стратегії управління кадрами можлива лише за правильного комбонування інструментів адміністративного та економічного підходів, котрі можуть підкріплюватися або не підкріплюватися (залежно від фінансової спроможності, настроїв керівництва, прийнятої практики господарювання тощо) соціально-психологічними методами. При цьому у загальній композиції підходів до управління кадрами перші два є основоположними.*

Концептуально поєднання різноспрямованих методів управління для вітчизняних підприємств відбиваються у стилях керівництва суб'єктів господарювання. Відповідно до підходу компанії «Нау-МсBerAssociates» виокремлюють шість стилів керівництва [24]. На рис. 1 вони зображені в авторському баченні їх еволюції (від використання переважно адміністративних методів у менеджменті персоналу до найбільш сучасних методів (включаючи коучинг).

Розглянемо використання методів управління кадрами на прикладі окремого суб'єкта господарювання – Філії «Сумська дорожньо-експлуатаційна дільниця». Зважаючи на специфіку діяльності (основний вид діяльності – виконання робіт з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання автомобільних доріг, мостів, інших споруд та елементів обстановки доріг), її структуру персоналу, котра упродовж останніх років стабільна за винятком лише кількох штатних одиниць, лінійну організаційну структуру, яка доцільна, коли працівники виконують приблизно однакові дії, обслуговуючи один сегмент ринку, та забезпечує посилення відповідальності кожного учасника робочого процесу, найбільш доцільним стилем менеджменту персоналу на теперішньому етапі розвитку організації виявляється «візіонерський», який сприяє формуванню вдалої довгострокової стратегії розвитку та створенню перспектив безпосередньо для персоналу, який є визначальним ресурсом, що визначає успішність реалізації довгострокових планів підприємства.

Але в сучасних реаліях, на нашу думку, від такого стилю необхідно відмовлятися, зменшуючи частку впливу адміністративних методів та збільшуючи вагу економічних, як більш прогресивних методів стимулювання праці.

За демократичного стилю управління поєднуються принципи безпосередньої відповідальності керівництва (робота персоналу координується за рахунок адміністративних методів) та групового самоуправління (мотивування до більш якісної роботи економічними методами). Отже, такий стиль управління максимально ефективно поєднує адміністративні та економічні методи у їх планомірній взаємодії. За демократичного стилю, на відміну від візіонерського, на перший план виходить система ефективного мотивування, оскільки адміністративні методи за відсутності жорсткого контролю виконуваних завдань можливо на противагу замінити саме економічним стимулюванням персоналу за досягнення високих показників у роботі, незалежно від ділянки роботи, за яку відповідає той чи інший працівник. Саме тому в управлінні кадрами Філії «Сумська ДЕД» необхідно планомірно переходити до демократичного стилю.

Директивний стиль	<ul style="list-style-type: none"> • основна мета – негайне підпорядкування працівників • безпосередній контроль персоналу; • мотивація дисципліною та погрозами штрафних санкцій
Візіонерський стиль	<ul style="list-style-type: none"> • основна мета – формування довгострокової стратегії розвитку і створення перспектив для персоналу • надання чіткого бачення майбутнього розвитку; • мотивування переконанням та відгуками на виконану роботу, у т.ч. економічне стимулювання за відмінні результати
Партнерський стиль	<ul style="list-style-type: none"> • основна мета – створення гармонійних стосунків між співробітниками та керівництвом • уникнення конфліктів, акцент на позитивних відносинах у колективі; • мотивування підтримкою гарного настрою у персоналу
Демократичний стиль	<ul style="list-style-type: none"> • основна мета – досягнення залученості працівників • працівниками пропонують брати участь в ухваленні рішень на рівні підприємства; • мотивація винагородженням сумісних зусиль команди
Стиль, який «задає ритм»	<ul style="list-style-type: none"> • основна мета – виконання внутрішньовиробничих завдань на високому рівні • велика частина роботи виконується на рівні вищого керівництва, і від персоналу очікують слідування прикладу; • мотивація встановленням високих стандартів і очікування самоорганізації від співробітників
Коучинговий стиль	<ul style="list-style-type: none"> • <i>основна мета</i> – довгостроковий професійний розвиток персоналу • керівництво надихає працівників і допомагає їм розвивати їх сильні сторони, підвищувати якість роботи; • мотивація працівників наданням можливостей для професійного розвитку

Рисунок 1 - Стилі управління персоналом залежно від поєднання в них методів (сформовано з використанням [25])

Для того, щоб планувати можливі зміни, що стосуються кадрової політики, необхідно чітко визначити реальні можливості підприємства щодо впровадження таких заходів – врахувати як об’єктивні фактори, так і суб’єктивні. Будь-яка стратегія та впроваджуваний інструмент не будуть успішно реалізовані за відсутності на те ресурсів, цільового бачення керівництва чи підтримки

Нами було проведено оцінку готовності Філії «Сумська ДЕД» до впровадження заходів у системі управління персоналом методом експертних оцінок за набором об’єктивних та суб’єктивних критеріїв за чотирибальною шкалою. Сам рівень готовності Філії до впровадження заходів з підвищення ефективності управління персоналом можна визначити за шкалою (Рис.2). Результати оцінювання наведені у табл. 3.

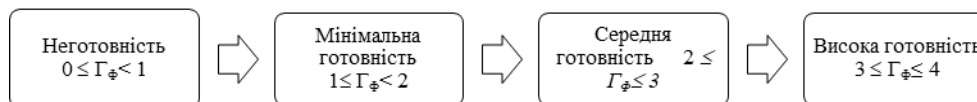


Рисунок 2 – Пропонована шкала для оцінювання рівня готовності

Таблиця 3 - Кількісні результати оцінювання готовності Філії «Сумська ДЕД» до впровадження заходів з підвищення ефективності політики управління персоналом.

№	Критерій	Вага критерію	Бал за критерій	Оцінка до сумування
Об'єктивні критерії				
1	Фінансово-економічний стан Філії	0,3	3	0,9
2	Існуючий стан системи стимулювання персоналу	0,25	3	0,75
3	Рівень розвитку кадрових служб на підприємстві	0,1	3	0,3
4	Володіння сучасними методами ефективного кадрового менеджменту	0,15	2	0,3
5	Налагодженість відносин усередині професійного колективу	0,2	4	0,8
Усього за об'єктивними критеріями		1	–	3,05
Суб'єктивні критерії				
1	Цільова спрямованість керівництва щодо підвищення кадрового потенціалу	0,6	3	1,8
2	Відношення до ризиків	0,2	2	0,4
3	Загальне відношення персоналу до пропонованих змін	0,2	4	0,8
Усього за суб'єктивними критеріями		1	–	3

Отже, Філія «Сумська ДЕД» має всі шанси бути успішною в реалізації своїх перспективних планів у підвищенні ефективності кадрової політики. Для цього на підприємстві склалися позитивні умови як за об'єктивними, так і за суб'єктивними критеріями.

Для раціоналізації використання адміністративних та економічних методів пропонуємо ряд нововведень.

По-перше, нами було визначено, що на підприємстві немає спеціалізованого програмного забезпечення для управління питаннями кадрової політики, дисципліни, врахування внеску кожного працівника в результати роботи суб'єкта господарювання за певний аналізований період. Тому для підвищення ефективності управління кадрами Філії пропонуємо використовувати сучасне програмне забезпечення. При чому в разі використання хмарних технологій для підприємства впровадження в управлінську діяльність HR-програми буде значно економічнішим. Фактично можна стверджувати, що програмні продукти спроможні повною мірою бути інструментом адміністративних методів управління персоналом, виконуючи функції контролю та адміністрування роботи персоналу компанії.

Аналіз операторів та їх продуктів дозволив нам віднайти достатньо цікаві пропозиції (Microsoft, SAP, Terrasoft), проте головним обмеженням до застосування даних програм у діяльності Філії була зависока вартість користування (до 50000 грн/міс).

Саме тому нами пропонується до впровадження такий зарубіжний програмний продукт, який ще не набув великої популярності на ринку України - PeopleForce. Це достатньо повнофункціональна програма, орієнтована на підприємства середнього розміру. Дає можливість виконувати більшість завдань з управління персоналом.

Наприклад, за допомогою модуля «PeopleHR» - основної частини платформи, можна формувати та зберігати всю інформацію про кожного співробітника; вести кадрову звітність, у т.ч. звіти відпусток; формувати електронну кадрову документацію; вести внутрішню комунікацію, HR календар тощо.

Модуль «PeopleTime» є логічним продовженням та доповненням модуля «PeopleHR» і допомагає відслідковувати час роботи кожного співробітника і вести облік продуктивності.

По-друге, ми здійснили пошук способів оптимізації використання економічних методів управління кадрами в рамках роботи Філії. Вирішено акцентувати увагу на системі преміювання персоналу, як найбільш дієвому методі підвищення ефективності роботи співробітників підприємства.

У Філії вже існує згадувана шкала підвищення та зниження значення коефіцієнту трудової участі, але вона, на нашу думку, не повною мірою враховує такий параметр, як результативність та безпомилковість виконання робочих обов'язків, а також зовсім не враховує безперервний стаж роботи у Філії, адже прихильність та лояльність персоналу до роботодавця є важливим фактором успішності кадрової політики суб'єкта господарювання. Представимо наші рекомендації щодо доповнення системи преміювання у вигляді таблиць 4-5.

Таблиця 4 - Пропозиції щодо доповнення системи преміювання Філії «Сумська ДЕД» (премії за стаж роботи на підприємстві)

Показники преміювання	Умови преміювання	Шкала преміювання (розмір щомісячного преміювання у % до посадового окладу)
Стаж роботи:		
Від 3 до 5 років	Дотримання трудової дисципліни. Безперервний стаж	3
Більше 5 років	Дотримання трудової дисципліни. Сумарний стаж не менше 5 років з можливістю переривання	5

Таблиця 5 - Пропозиції щодо доповнення системи преміювання Філії «Сумська ДЕД» (премії за інтенсивність та якість праці)

Показники преміювання	Умови преміювання	Шкала преміювання (у вартісному вимірі)
Перевиконання плану роботи на 10%	Дотримання трудової дисципліни	500
Перевиконання плану роботи на 20%	Дотримання трудової дисципліни	1000
Перевиконання плану роботи на більше ніж 30%	Дотримання трудової дисципліни	1500

Завдяки новим запровадженням, а саме використанню сучасного програмного забезпечення з метою спрощення і систематизації управління кадрами, а також певним видозмінам у системі преміювання персоналу через введення нових коефіцієнтів підвищення оплати праці за результатами роботи та тривалістю стажу на аналізованому підприємстві, досягається ефект взаємовпливу та певного взаємозв'язку між інструментами в рамках адміністративних та економічних методів управління кадрами. Це пояснюється тим, що результати врахування якості роботи, отримані за допомогою програмного забезпечення «PeopleFourse», беруться до уваги при встановленні розмірів преміювання/депреміювання працівників.

ВИСНОВКИ

Проведений у роботі аналіз різних стилів управління персоналом дав можливість зробити висновок, що для Філії «Сумська ДЕД» найбільш прийнятним на сучасному етапі розвитку є «візіонерський» стиль, що сприяє формуванню вдалої довгострокової стратегії розвитку суб'єкта господарювання та створенню перспектив для персоналу. При цьому визначено, що підприємству необхідно планомірно переходити до демократичного стилю, зменшуючи частку впливу адміністративних методів управління. Визначено реальні можливості Філії «Сумська ДЕД» щодо впровадження заходів з удосконалення системи управління кадрами за об'єктивними та суб'єктивними факторами. За розрахунками підприємство має всі шанси бути успішним в реалізації перспективних планів підвищення ефективності кадрової політики. Для раціоналізації використання адміністративних та економічних методів запропоновані нововведення: використання спеціалізованого програмного забезпечення та перегляд існуючої системи преміювання персоналу з позиції збільшення показників, що підвищують додаткові виплати до заробітної плати в разі

якісного виконання трудових обов'язків працівником та тривалого (від трьох років) стажу роботи на досліджуваному підприємстві.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Amdam R.P. Management Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States. London & New York. 1996.
2. Armstrong M., Taylor. S. Armstrong's handbook of human resource management practice. London, 2014. 440 p.
3. Buehner R. Personal management. Muenchen-Wien. R. Oldenbourg, 2005. 544 p.
4. Drucker P. Management. Tasks, Responsibilities, Practices. URL: <https://www.icmbpl.com/>
5. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988.
6. Human resource management D. Torrington and others. Pearson Education Limited, 2014. 696 p.
7. Боровик Т.М. Менеджмент персоналу. Черкаси, 2009. 228 с.
8. Бондаренко Н.В., Пантелєєв М.С., Овод М.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2013. №111. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/35510/1>.
9. Балановська Т.І. Менеджмент персоналу в АПК України : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.06.02. Київ, 1999. 19 с.
10. Бурачек І.В., Дашенко В.В. Формування кадрового потенціалу та управління його розвитком на підприємстві (на прикладі ТОВ «Перший охоронний альянс»). *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 320-323.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посібник. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
12. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. Міжнародний збірник наукових праць. 2011. №1(19). С.98-103. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/43215>.
13. Горбачова І.В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2011. 20 с.
14. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
15. Залознова Ю.С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2011. 32 с.
16. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К. : Знання-Прес, 2002. 384 с.
17. Крушельницька О.В., Мельничук О.В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.
18. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12(139). С. 234-237.
19. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
20. Маркова С.В. Олійник О.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 80 с.
21. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2011. № 4. С. 61-65. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/econupr_2011_4_13.pdf.
22. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 313-318.
23. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02. Львів, 2000. 20 с.
24. Вишневікий Ю. ТОП-20 лучших работодателей Украины. URL: http://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrain-27092019220500.
25. 6 стилів управління персоналом: як стати ефективним менеджером. URL: https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_stati_efektivnim_menedzherom-2547.

REFERENCES:

1. Amdam, R. (Ed.). (1996). *Management Education and Competitiveness. Europe, Japan and the United States*. London & New York. Published by Routledge (July 31, 1996). Abingdon. Oxon.
2. Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London.
3. Buehner, R. (2005). *Personal management*. Muenchen-Wien. R. Oldenbourg.
4. Drucker, P. (1986). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. Retrieved from: <https://www.icmbpl.com/>
5. Mescon, M., Albert, M. & Khedouri, F. (1988). *Management*. New York : Harper & Row.
6. *Human resource management* (2014). D. Torrington and others. Pearson Education Limited.
7. Borovyk, T. (2009). *Human resource management*. [Menedzhment personalu]. Cherkasy.

8. Bondarenko, N., Panteliev, M. & Ovod, M. Formuvannia suchasnykh system upravlinnia personalom pidpriemstva [Formation of modern human resource management systems of the enterprise]. *Scientific and technical collection*. 2013. №111. Retrieved from: <https://eprints.kname.edu.ua/35510/1>.
9. Balanovska, T. (1999). *Menedzhment personalu v APK Ukrainy*. [Human resource management in the agro-industrial complex of Ukraine]: Abstract of Ph.D. dissertation. Kyiv.
10. Burachek, I. & Dashchenko V. (2015). Formuvannia kadrovoho potentsialu ta upravlinnia yoho rozvytkom na pidpriemstvi (na prykladi TOV «Pershyi okhoronnyi alians»). [Formation of human resources and management of its development at the enterprise (on the example of LLC "First Security Alliance")]. *Global and national problems of economics. Issue 4*, 320-323.
11. Виноградський, М., Виноградська, А. & Шканова, О. (2009). *Upravlinnia personalom* [Human resource management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
12. Hanza, I. (2011). Teoretyko-metodychni aspekty vplyvu upravlinnia personalom na efektyvnist systemy upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical and methodical aspects of the investment of HR management in the effective management systems of the company]. Retrieved from: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/43215>.
13. Horbachova, I. (2011). Systema upravlinnia personalom silskohospodarskykh pidpriemstv [Human resource management system for agricultural enterprises.]: Abstract of Ph.D. dissertation. Zhytomyr.
14. Derykhovska, V.I. (2013). Vzaiemoviazok rozvytku personalu ta stratehii upravlinnia personalom [Interconnection of development of personnel and strategy of personnel management]. *Biznes Inform.* 7(426). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_61
15. Zaloznova, Yu.S. (2011). *Rozvytok systemy upravlinnia personalom vuhilnykh shakht* [Development of the personnel management system in the coal mines]: Abstract of Ph.D. dissertation. Donetsk.
16. Kyrychenko, O.A. (2002). *Menedzhment zovnishnoekonomichnoi diialnosti* [Management of international economic activity]. Kyiv : Znannia-Pres.
17. Krushelnyska, O.V., & Melnychuk, O.V. (2003). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv : Kondor.
18. Mizerna, T.V. (2012). Kadrovyi menedzhment u systemi upravlinnia personalom pidpriemstv. [Staff management at the personnel management system of enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini.* 12(139), 234-237.
19. Mykhailova, L.I. (2007). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. K. : Tsentr uchbovoi literatury.
20. Markova, S.V. & Oliynyk, O.M. (2013). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Zaporizhzhia : ZNU.
21. Toniuk, M.O. (2011). Udoskonalennia protsesu upravlinnia personalom pidpriemstva. [Improving the process of personnel management of the enterprise]. *Ekonomika i upravlinnia.* 4, 61-65. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/jpdf/econupr_2011_4_13.pdf.
22. Chobitok, V.I., & Voloshchenko, A.V. (2015). Formuvannia systemy upravlinnia personalom na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychnyi aspekt. [Formation of personnel management system at industrial enterprises: theoretical aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti.* 50. 313-318.
23. Iankovska L.A. (2000). *Upravlinnia pidhotovkoiu ta perepidhotovkoiu pratsivnykiv promyslovoho pidpriemstva v systemi menedzhmentu personalu* [Management of training and retraining of employees of an industrial enterprise in the personnel management system]: Abstract of Ph.D. dissertation. Lviv.
24. Vyshnevskiy Yu. TOP-20 luchshykh rabotodatelei Ukrainy. [TOP-20 best employers in Ukraine]. Retrieved from: http://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrain-27092019220500.
25. 6 styliv upravlinnia personalom: yak staty efektyvnym menedzherom. [6 styles of personnel management: how to become an effective manager]. Retrieved from: https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_staty_efektivnim_menedzherom-2547.

SUMMARY

Lukianykhin Vadym, Lukianykhina Olena, Sorokolit Yana. Analysis of effective interactions of management styles and methods in human resources management

The article explores and summarizes the approaches of scientists to the definition of "personnel management", forms the author's definition as a set of interrelated methods, principles and forms of organizational mechanism for the formation, reproduction, development and utilization of personnel, creating optimal work conditions and employee motivation.

The application of personnel management methods in successful business entities is analyzed on the example of companies included in the rankings of the best employers of Ukraine, in particular, whose production facilities are located in Sumy region - "Mondelis Ukraine" (Trostyanets) and "Farmak" (Shostka).

It is concluded that the successful implementation of personnel management strategy (HR-strategy) is possible only with the correct composition of tools of administrative and economic influence, which can be supported (depending on financial capacity, management sentiment, accepted business practices, etc.) by socio-psychological methods.

According to Hay-McBerAssociates' approach, six leadership styles have been identified. The author's vision presents their evolution (from the use of mostly administrative to the most modern methods (including coaching)).

The personnel management system of the «Sumy Road Maintenance Department Branch» has been studied. An assessment of the capabilities of this company to improve the efficiency of the existing personnel management system was made. Proposals for modernization of personnel management policy within the framework of administrative and economic methods in their interconnection and effective interaction are given. The most

appropriate style of personnel management at the current stage of development of the organization is "visionary", which contributes to the formation of a successful long-term development strategy and the creation of perspectives for staff. But in today's reality, this style must be abandoned with the prospect of moving to a democratic version, reducing the share of administrative methods and increasing the importance of economic methods as more progressive methods of stimulating labor. In addition, it is determined that to increase the efficiency of personnel management of the Branch it is proposed to use modern HR-software with the use of cloud technologies for application in management activities.

The analysis of IT-operators and their products allowed to identify quite interesting proposals (Microsoft, SAP, Terrasoft), but the main limitation to the use of these programs in the activities of the Branch is the high cost of use (up to 50,000 UAH / month). That is why we offer to utilize the software product "PeopleHR" of the company "PeopleForce", which has not yet gained much popularity in the Ukrainian market. This is a fairly full-featured program aimed at medium-sized businesses.

It was also decided to focus on the system of additional bonuses for staff depending on the length of service and compliance with labour discipline, as the most effective method of improving the efficiency of employees.

Key words: personnel management, administrative, economic and socio-psychological methods, HR-strategies, personnel management styles, efficiency of personnel management, HR-software, work experience, labor discipline, additional bonuses.